

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL STRES:
İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Pelin SENEMOĞLU

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. İpek OKKAY

İSTANBUL – 2017

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI VE SOYADI: Pelin SENEMOĞLU

TEZ DİLİ: Türkçe

TEZİN ADI: Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Stres: İlaç Mümessilleri Üzerine Bir Araştırma

ENSTİTÜ: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

ANABİLİM DALI: Sağlık Yönetimi

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : .../.../...

SAYFA SAYISI: 95

TEZ DANIŞMANI: Yrd. Doç. Dr. İpek OKKAY

DİZİN TERİMLERİ: Stres, Örgütsel Stres, İlaç mümessilleri

TÜRKÇE ÖZET: Türkiye de hemen hemen her sektörde çalışanların beklentileri ve örgütün çalışanlardan beklentileri vardır. Çalışanlara baktığımızda güvenilir, rahat bir çalışma ortamı beklemektedirler. Örgütün ise çalışanlardan performans, verimlilik gibi konularda beklentileri bulunmaktadır. Beklentiler gerçekleşmediğinde, birey ve örgüt açısından olumlu-olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada sağlık sektöründe stresin kaynakları araştırılmış, stresin yarattığı sonuçlara değinilmiştir. İlaç mümessillerinin yaşadığı stresle ilgili yapılan bu çalışmada, demografik özellikler ile örgütsel stres arasında bazı anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Aynı zamanda örgütsel stresin ilaç mümessilleri üzerinde negatif yönde bir etki yarattığı görülmüştür.

DAĞITIM LİSTESİ: 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsüne

2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Pelin SENEMOĞLU

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL STRES: İLAÇ
MÜMESSİLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Pelin SENEMOĞLU**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. İpek OKKAY**

İSTANBUL – 2017

BEYAN

Bu tezin/projenin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Pelin SENEMOĞLU

...\\...\\2017



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Pelin SENEMOĞLU'nun Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Stres: "İlaç Mümessilleri Üzerine Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından SAĞLIK YÖNETİMİ anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Yrd. Doç.Dr. İpek OKKAY
(Danışman)

Üye

Yrd.Doç.Dr. Önder PAKER

Üye

Yrd. Doç.Dr. Özden TOPRAK

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2017

İmzası

Prof. Dr. Hasan YETİM
Enstitü Müdürü

ÖZET

Türkiye de hemen hemen her sektörde çalışanların beklentileri ve örgütün çalışanlardan beklentileri vardır. Çalışanlara baktığımızda güvenilir, rahat bir çalışma ortamı beklemektedirler. Örgütün ise çalışanlardan performans, verimlilik gibi konularda beklentileri bulunmaktadır. Beklentiler gerçekleşmediğinde, birey ve örgüt açısından olumlu-olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada sağlık sektöründe stresin kaynakları araştırılmış, stresin yarattığı sonuçlara değinilmiştir. İlaç mümessillerinin yaşadığı stresle ilgili yapılan bu çalışmada, demografik özellikler ile örgütsel stres arasında bazı anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Aynı zamanda örgütsel stresin ilaç mümessilleri üzerinde negatif yönde bir etki yarattığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Stres, Örgütsel Stres, İlaç Mümessilleri

SUMMARY

In almost every sector in our country has expectations of the employees and from employees of the organization. Employees expect a safe and comfortable work environment, organization expect to be at the highest level and performans of the employees, when expectation do not happen causes positive negative results on individual and the organization, This study referred to source of stress in health sector and results of stress, some significant differences were found between the demografic features and stress of representative in this research, organization stress creates a negative effect on representatives.

Keywords: Stress, Organization Stress, Medical Sales Representative



İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLOLAR LİSTESİ.....	VI
GRAFİKLER LİSTESİ.....	VII
EKLER LİSTESİ.....	VIII
ÖNSÖZ.....	VIII
GİRİŞ.....	1
BÖLÜMLER.....	
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL STRES.....	
1.1.Stresin Tanımı.....	3
1.2.Stres Türleri.....	5
1.2.1.Etkileri Açısından.....	5
1.2.1.1.İyi Stres.....	5
1.2.1.2.Kötü Stres.....	6
1.2.2.Süre Açısından.....	6
1.Anlık Stres.....	7
2.Yoğun Stres.....	7
1.3.Stres Aşamaları.....	8
1.3.1.Alarm Aşaması.....	9
1.3.2.Direnme Aşaması.....	10
1.3.3.Tükenme Aşaması.....	11
1.4.Stres Yönetimi.....	12
1.5.Örgütsel Stres.....	17
1.6.Stresin Sonuçları.....	19
1.6.1.Bireysel Sonuçlar.....	19
1.6.1.1.Bireysel Olumlu Sonuçlar.....	20
1.6.1.2.Bireysel Olumsuz Sonuçlar.....	21
İKİNCİ BÖLÜM.....	
2.SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL STRES.....	23
2.1.Sağlığın Tanımı.....	23
2.2.Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması.....	23
2.2.1.Koruyucu Sağlık Hizmetleri.....	24
2.2.2.İkinci Basamak Sağlık Hizmetleri.....	24
2.2.3.Üçüncü Basamak Sağlık Hizmetleri.....	25
2.3.Örgütün Tanımı.....	25
2.4.Örgütsel Stres Kaynakları.....	26
2.4.1.İşe Yabancılaşma.....	26
2.4.2.Çalışanlar Arası İlişkiler.....	28
2.4.3.Rol Belirsizliği.....	29

2.4.4.Rol Çatışması.....	30
2.5.Örgütsel Stres Yönetimi.....	31
2.6.Örgüt Yapılarının Örgütsel Stres Üzerindeki Etkileri.....	33
2.6.1.İşlevlere Göre Bölümlenmiş Yapı.....	34
2.6.2.Ürünlere Göre Bölümlenmiş Yapı.....	35
2.6.3.Coğrafik Bölümlere Göre Bölümlenmiş Yapı.....	36
2.6.4.Matris Yapı.....	37
2.6.5.Yatay(Takımlara Ayrılmış) Yapı.....	38
2.6.6.Modüler Yapı(Sanal Örgüt Yapısı).....	39
2.6.7.Karşılaştırma.....	41
2.7.Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Stres.....	41
2.8.Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Sonuçlar.....	43
2.8.1.Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Olumlu Sonuçlar.....	43
2.8.2.Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Olumsuz Sonuçlar.....	44
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	
SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL STRES:İLAÇ MÜMESSİLLERİ	
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	
3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi.....	47
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	47
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	48
3.4. Veri Toplama Aracı.....	48
3.5. Verilerin Analizi.....	48
3.6. Bulgular ve Yorumlar.....	49
3.6.1. Sağlık Çalışanlarının Demografik Özellikleri ve Frekans Dağılımları.....	49
3.6.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	52
3.6.3. Tanımlayıcı (Betimleyici) İstatistikler.....	54
3.6.4.Örgütsel Stres ve Demografik Özellikler Düzeyine İlişkin İstatistikler..	62
3.6.4.1.Örgütsel Stresin Cinsiyet İle İlgili İstatistikleri.....	62
3.6.4.2.Örgütsel Stresin Medeni Duruma İlişkin İstatistikleri.....	62
3.6.4.3.Örgütsel Stresin Eğitim Durumuna İlişkin İstatistikleri.....	63
3.6.4.4.Örgütsel Stresin Yaşa İlişkin İstatistikleri.....	64
3.6.4.5.Örgütsel Stresin Mesleki Kıdeme İlişkin İstatistikleri.....	65
3.7. Araştırmanın Sonuçları.....	65
SONUÇ.....	69
KAYNAKÇA.....	71
EKLER.....	

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1: Sağlık Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımları	49
Tablo-2: Sağlık Çalışanlarının Eğitim Duruma Göre Dağılımları	49
Tablo-3: Sağlık Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımları.....	50
Tablo-4: Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumuna Göre Dağılımları	51
Tablo-5: Sağlık Çalışanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları.....	51
Tablo-6: Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.	52
Tablo-7: Örgütsel Stresin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	53
Tablo-8: Yapılan İşin Özelliği İle İlgili Stres Kaynaklarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	54
Tablo-9: Yönetici İle İlgili Stres Kaynaklarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	56
Tablo-10: Mesleki İlerleme İle İlgili Stres Kaynaklarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	57
Tablo-11: Maddi Olanaklar İle İlgili Stres Kaynaklarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	59
Tablo-12: İş Arkadaşları İle İlgili Stres Kaynaklarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler.....	60
Tablo-13: Cinsiyetin Örgütsel Stres Üzerine Etkisi.....	62
Tablo-14: Medeni Durumun Örgütsel Stres Üzerine Etkisi.....	62
Tablo-15: Eğitim Durumunun Örgütsel Stres Üzerine Etkisi.....	63
Tablo-16: Yaşın Örgütsel Stres Üzerine Etkisi.....	64
Tablo-17: Mesleki Kıdemin Örgütsel Stres Üzerine Etkisi.....	65

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik-1: Stresin Aşamaları.....	10
Grafik-2: İşlevlere Göre Bölümlenmiş Yapı.....	34
Grafik-3: Ürünlere Göre Bölümlenmiş Yapı.....	35
Grafik-4: Coğrafik Yapıya Göre Bölümlenmiş Yapı.....	36
Grafik-5: Matris Yapıya Göre Bölümlenmiş Yapı.....	38
Grafik-6: Modüler (Sanal Organizasyonlar) Yapı.....	40
Grafik-7: Karşılaştırma.....	41



EKLER LİSTESİ

EK – A Anket Soruları	
EK – B Örgütsel Stres Ölçeği.....	



ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde bana yol gösteren, araştırma konumun belirlenmesinde danışmanlığımı yapan, çalışma esnasında her türlü bilgisini ve deneyimini benimle paylaşan ve sürekli destek olarak kendimi güvende hissetmemi sağlayan kıymetli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. İpek OKKAY'a teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca bana maddi ve manevi desteğini hiç esirgemeyen her zaman yanımda olan fedakârlıkları ve sabrıyla en büyük destekçim olan eşsiz ve kıymetli eşim Cem SENEMOĞLU'na ve biricik oğlum Alperen SENEMOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.



GİRİŞ

Günümüzde değişen yaşam koşulları, yeni oluşan kavramlar ve teknolojik gelişmeler insan hayatını zorlaştırmaktadır. Bu değişime, yeniliğe ayak uydurmak zorunluluk haline gelmektedir. Alışıl gelmiş düzenden bir başka düzene geçiş, insanlarda hem fiziksel hem de psikolojik bir etki yaratmaktadır. Bu şartlarda değişimden etkilenmemek olanaksızdır. Böyle durumda ya değişime ayak uydurmak ya da kabullenmeyerek olumsuzluğu göze almak gerekmektedir. Bu olumsuzluk da günümüzde ortaya çıkan stres kavramıyla ilişkilendirilmektedir.

Stres artık günlük yaşamda kaçınılmaz bir problem haline gelmiştir. Stres, hayatın bir parçası olarak kabul edilip, olağan bir durum olarak görölmeye başlanmıştır. Stresi olumlu-olumsuz ve örgütsel-bireysel olarak ayırmak mümkündür. Bireylerin kendi özel hayatında yaşadığı strese yol ačan sorunlar bireysel stresi ortaya çıkarmaktadır. Örgüt içinde yaşanılan strese yol ačan sorunlar da örgütsel stres kavramını ortaya koymaktadır.

Kurumlarda insanların yaşadığı stres, kurumun başarısına, verimliliğine etki etmektedir. Sadece örgütten kaynaklanan stresi düşünmemek gerekir, örgütün başarısızlığına etki eden bir faktör de bireylerdeki strestir. Bireydeki gerginlik örgüte yansiyarak, amaçların aksamasına, belirtilen hedeflere ulaşılamamasına, işletmenin/kurumun negatif durumlar yaşamasına, bu durumların neticesinde de düşüşe geçmesine sebep olmaktadır. Bundan dolayı bireysel stres örgüte yansımaktadır. Kişinin yaşadığı bireysel bir problem bile örgüt içindeki strese neden olmaktadır.

Bir örgütte bireyin yaşadığı strese; çalışma ortamından rahatsız olma, adaletlilik ilkesinin uygulandığına inanmama, iletişimden kaynaklanan sorunlar, rol belirsizliği, iş yükü, çalışma saatlerinin fazlalığı gibi faktörler neden olmaktadır. Bireyin örgüt dışında yaşadığı stres kaynakları, aile içi çatışmalar, arkadaşlar arasında yaşanan problemler, kişilerle iletişim kuramama şeklinde açıklanabilmektedir.

Diğer çalışanların da birbirini etkilemesi sonucu örgütsel stres artmakta; kurumun/şirketin verimliliği düşmekte, çalışanların performansı düşmektedir. Stresi yönetmek, kontrol altına almakla bu durumların önüne geçilebilir. Stres düzeyinin de bu noktada önemi büyüktür. Az düzeyde yaşanan stres, kişinin performansını, başarısını, verimliliğini arttırabilirken, aşırı stres yaşanıldığında örgüt içi başarı azalmakta ve verimlilik düşmektedir. Stres düzeyinin artması bireyde daha çok soruna yol açmaktadır. Diğer taraftan kısa süreli olarak yaşanan stres bireyin sağlık, ruhsal ve davranışsal açıdan çok ileri düzeyde etkilenmemesi neticesini doğurmaktadır.

Örgüt içinde yaşanan streste, yöneticinin örgütü eski haline dönüştürmesi ve bireylerin yaşadığı stresi ortadan kaldırması, rahat bir çalışma ortamı ile kurumun verimliliğini ve faydasını en üst düzeye çıkarması gerekmektedir. Ancak bireysel stres söz konusu olduğunda, birey, kendi içinde yaşadığı stresi kontrol altına alarak, daha sakin davranarak ve uzun süreli değil geçici olduğunu düşünerek yok edebilmektedir.

Sağlık sektöründe yaşanan stres, diğer sektörlerde yaşanan strese göre daha önemlidir. Sağlığın geri dönüşünün ve ikamesinin olmaması, yoğun çalışma saatlerinin ve hasta sağlığının önemi nedeniyle çalışanların yaşadığı stres diğer sektörlerle göre daha yüksektir.

Diğer çalışanların stresi, hastayla ilgili yaşanan iletişim problemleri, iş yükünün fazlalığı, çalışan yetersizliği gibi durumlar stresi tetikleyen faktörler arasında sayılmaktadır. Bu sorunları en aza indirgeyerek yeterli personelle, eğitim verilerek ve çalışma saatlerini düzenli bir şekilde ayarlayarak sağlıktaki stres çözümlenebilmektedir.¹

Sağlık kuruluşlarında çalışanlar arasında düzgün bir iletişim ortamı kurulması için, verilen hizmetin kalite standartlarına uygun olması, verimli personellerin olması, performansın en üst düzeyde olması için, hem sağlık kuruluşlarının hem de çalışanların yaşadığı stresin ortadan kaldırılması gerekmektedir.

Sağlık çalışanlarından ilaç mümessillerinin, firmaların beklentileri doğrultusunda görevlerini yerine getirmeleri, hedeflenen kotayı yakalamaları, ilaçları hedef kitlelere tanıtmaları, satış kotasını arttırmaları, hedef kitlenin düşüncesi olumsuz ise bu durumu değiştirmek için emek harcamaları, ilaç alımlarını ve rakip firmaları takip etmeleri gibi görev ve sorumlulukları bulunmaktadır.

İlaç mümessillerinin çalıştıkları ortamda belirli bir mekânlarının olmadığı görülmektedir. Bölgesel olarak çalıştıklarından dolayı sürekli gezerler. Bu nedenle ilaç mümessillerine ulaşma konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Yaşanan bu sıkıntılar ilaç mümessillerinin yaşadığı stresin kaynakları arasındadır.

Bu çalışmada birinci bölümde örgütsel stres kavramı ele alınmıştır. İkinci bölümde sağlık kuruluşlarında örgütsel strese değinilmiş; üçüncü bölümde ise araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, örgütsel stresin alt boyutları ve demografik değişkenlerle örgütsel stres arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

¹ Serpil Aytaç, *İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları*, Yönetimi, İş Stresi Yönetimi El Kitabı, Labour Ministry-CASGEM, 2009, s.24.

1. BÖLÜM

STRES VE ÖRGÜTSEL STRES

1.1. Stresin Tanımı

Stres, "kişinin dış çevresinden veya kendinden kaynaklanan fiziksel veya psikolojik sebeplerden dolayı, davranışsal, ruhsal, fiziksel değişimin, vücut üzerinde etkisiyle ilk olarak psikolojik daha sonra fiziksel olarak görülen etki" olarak tanımlanabilmektedir.²

18. ve 19. yüzyıllarda ise, stresin tanımı değişmiş ve üzerinde baskı hissetme gibi anlamlarda nesneye, kişiye, vücuda, ruhsal ve psikolojik yapıya yönelik olarak kullanılmaya başlanmıştır. Buna bağlı olarak da stres, kişinin bu tür davranış bozukluklarının etkisi altında kalarak ruh halinin bozulması, oluşan tepkilerin çarpıtılmasına karşı bir reaksiyon anlamında kullanılmaya başlanmıştır.³

İnsanların sosyal yaşamında ya da iş yaşamında stresin olumlu veya olumsuz etkileri görülmektedir. Stres kişinin performansını ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilirken tam tersi olumlu olduğunda da performans ve motivasyon artışı görülebilmektedir.⁴

Stres genellikle karşımıza olumsuz olarak çıkmaktadır. Ancak bazı durumlarda olumlu yönleriyle karşılaşılabilmektedir. Olumsuz olduğunda insanlarda gerginlik, huzursuzluk yaratır; kişiyi mutsuz hissettiren bir olgudur. Stresin çok yoğun olarak yaşanıldığı durumlarda bireyde negatif yönde değişiklikler görülebilmektedir. Bunlar; tansiyon yüksekliği, kalp rahatsızlıkları, ruhsal bozukluklar bireylerde görülen negatif durumlar arasında sayılabilir. Bireyin kendisi için belirlemiş olduğu standartların altına düşmesi, amaçlarını gerçekleştirememeye korkusu, hayatının olumsuz yönde ilerleyeceğinden korku ve endişe duyması gibi faktörler örgütsel strese neden olabilmektedir. Ancak olumlu olduğunda ise çevresindeki kişileri de etkileyerek motivasyon artışı ve kendini iyi hissetme durumları yaratmaktadır.

İnsanların refahı ve mutluluğu için bir uyarı anlamında ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde, net olmayan fiziksel ve psikolojik reaksiyona stres denir. Başka bir anlamda stres; "Çevrenin varlığını tehdit edici durumuna fiziksel, duygusal ve davranışsal olarak verilen tepki" olarak tanımlanmaktadır.⁵

Stres, bireylerin hem iş hayatlarını hem de özel yaşamlarını etkileyen olumsuz bir durumdur. Çalışanlar üzerinde psikolojik baskı yaratarak huzursuzluk,

² Gülten Gümüştekin ve Ali Bircan Öztemiz, Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2004, S:23, s.64.

³ Nezahat Güçlü, Stres Yönetimi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2001, C.21,S:1,s.92.

⁴ İsmail Gökdeniz, Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2005, S:13,s.174.

⁵ Tahir Akgemci, Örgütlerde Stres ve Yönetimi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010, S:1-2, C.15, s.302.

gerginlik ve kaygı hissi vermektedir. Bundan dolayı stres, hem psikolojik hem de fiziksel anlamda bireylerde kendini göstermektedir. Stresten dolayı vücutta psikolojik ve fiziksel birçok rahatsızlık ortaya çıkmaktadır. Bunlar iş ortamında beklenen verimin düşmesine, davranışların istenmeyen biçimde olmasına ve istenilen amaçlara ulaşılma konusunda engel oluşturmaya neden olmaktadır. Düşük düzeyde stres yaşayanlarda bile yorgunluk, sinirlilik, tatminsizlik görülebilmekte ve bu durum bireyleri olumsuz etkileyebilmektedir.⁶

Stres belirtileri arasında, kişinin yaşadığı uykusuzluk, gerginlik, yorgunluk hissi, uyum sağlayamama, korku-endişe hali, sigara kullanımında artış görülmesi, isteksizlik, motivasyon düşüklüğü, ruhsal olarak bitkin hissetme, sürekli gergin olma gibi faktörler sayılabilmektedir.

Her örgütte farklı karakteristik özellikler ve farklı yaşam biçimleri ile çalışanlar olduğundan stres ve stresin yaşandığı düzey de farklı olmaktadır. Kimi bireyler stresi daha düşük düzeyde atlatırlarken kimileri de çok yüksek düzeyde yaşamaktadır. Bireylerin stres karşısında vereceği tepkilerden stresi yönetme biçimlerine kadar farklılıklar gözlemlenmektedir.

Her canlı gibi insan da doğar, büyür ve belirli bir yaşam süresi boyunca hayatını sürdürerek ölür. Doğumdan ölüme kadar çeşitli ihtiyaçların varlığını hisseden birey, hayatını devam ettirebilmek için uğraş vermektedir. Birey, güçlüklerle başa çıkmak için uğraşırken farklı değişimlerden, gelişmelerden geçerek strese maruz kalmaktadır.⁷

Yaşanılan teknolojik gelişmeler ve değişimler de bireyi mutsuzluğa itebilmektedir. İsteklerin bu gelişimlerle sağlanamayacağı düşüncesi gerçekleşebilir. Değişime ayak uydurma çabasının daha fazla sıkıntıya ve baskıya neden olabileceği düşüncesiyle direnme durumunun ortaya çıkması, bireylerin stresini arttırmaktadır.

Bireyler stresi özel/ailevi hayatından alabileceği gibi dış çevreden de alabilir. Aile içinde yaşanabilecek problemler, bireye baskı yapılması, arkadaşlıklar arasında yaşanan sıkıntılar, iletişim sorunları, aile ilişkilerinde yaşanan tartışmalar iç faktörler arasında; belirli bir dönem yaşanabilecek maddi yetersizlikler, iş bulamama (işsizlik sorunu), ihtiyaçların karşılanamaması da dış faktörlerden kaynaklı stres arasında sayılabilir.

Stres çift yönlü bir kavramdır. Stres hem bireyi etkileyen çevresel uyarıcı hem de bireyin iç dünyasının bu uyarıcılara verdiği tepkilerdir. Bu nedenle stres sadece uyarıcı yönlü değil, tepki yönlü veya her ikisini de içerecek şekilde

⁶ Semra Ünal, Okullardaki Stres Kaynakları Verimlilik İlişkisi, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1999, S:11,s.366.

⁷ Gülten Eren Gümüştekin ve Fikret Gültekin, Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2015, S:23, C.23,s.148.

tanımlanabilmektedir.⁸ Stres belirli bir zamanda gerçekleşen bir olgu değildir. Birey her an stres içine girebilmektedir.

1.2.Stres Türleri

Stres türlerini iki gruba ayırmaktayız. Birincisi etkileri açısından, olumlu veya olumsuz olan stres kaynaklarıdır. İkincisi ise süre açısından değerlendirilmektedir, uzun süreli veya anlık yaşanan stres olarak gruplandırılmaktadır:

1.2.1.Etkileri Açısından

Stres dediğimizde aklımıza ilk gelen olumsuz sonuçlara neden olmasıdır. Ancak stres her zaman olumsuz sonuca yol açmaz. Örneğin; kişi bir arkadaşıyla kendini rekabet içinde görerek, ondan üstün olmaya çalışma arzusundan dolayı iş ile daha fazla ilgilenebilir, yaratıcı ve değişik fikirler üretme çabası artabilir. Bu yüzden stres, etkileri açısından bakıldığında olumlu ve olumsuz olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır.

1.2.1.1.İyi Stres (Olumlu Stres)

Stres belli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olduğunda olumlu olarak nitelendirilmektedir. Olumlu stres, başlı başına olumsuz gibi düşünülse de asıl iş hedefe ulaşmak olduğunda mutluluğun en üst düzeyde yaşanmasına da katkı sağlayabilir. Birden çok sınava girecek olan bir bireyin sınavları sırayla geçerken yaşadığı stres, olumlu strese bir örnektir.⁹

Stres çoğunlukla olumsuz ve zararlı anlamda ele alınmaktadır; oysa stresin olumlu yönleri de mevcuttur: Yenileri aramak, çalışmak ve yaratmak konusunda stresin harekete geçirme özelliği bilinmektedir. Öyle ki vücudun antikor üretebilmesi için bile belirli bir miktar strese ihtiyacı olmaktadır.¹⁰

Kişinin mutluluğunu, özgüvenini artıran strese olumlu stres denmektedir. Olumlu stres, bireylerde yaratıcılığın gelişmesine, hedefleri ve istekleri doğrultusunda azimli olmasına, diğer çalışanlarla iletişiminin olumlu yönde olmasına, motivasyonunun yükselmesine, verimliliğinin artmasına, kişinin kendini mutlu hissetmesine, amacına ulaşmada hızlı hareket etmesine, özgüven duygusunun gelişmesine ve kendi kendini kontrol yetisinin güçlenmesine neden olmaktadır. Çalışanın yaratıcılığındaki, motivasyonundaki ve verimliliğindeki artışın yönetici tarafından gözlemlenerek ödüllendirme politikası ile kişinin terfi alması, ücret değişikliğine gidilmesi sonucu ortaya çıkabilmekte, beklentilerini daha üst düzeyde karşılayan çalışanın yaşam kalitesi artabilmektedir.

⁸ Şule Aydın, Örgütsel Stres Yönetimi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004, S:3,C.6, s.52.

⁹ Olumlu Stres, <http://www.stres.gen.tr/olumlu-stres.html> (Erişim Tarihi: 29.05.2017).

¹⁰ Nevzat Demirci vd., Stres ve Stresi Ortaya Çıkaran Durumların Öğrenci Üzerindeki Etkisi, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2013, 2 (3), 288-296, s.289.

Olumlu stres karşılaştırma imkânı da sağlayarak, bireyi teşvik etme, rekabet olgusuyla kendini diğer çalışanlardan ayırma, bireyin kendini diğer çalışanlardan üstün görme durumu, hedefleri doğrultusunda geleceğini oluşturma, geleceğe dönük düşünme yetisi ve amaca ulaşma çabası dışında uğraş vermeme gibi sonuçları da beraberinde getirebilmektedir.

Olumsuz stresi olumluya çevirebilmek mümkündür. Olumsuz stresten kurtulmak, bireyin kendini tanıması, olaylar karşısında nasıl tepkiler vereceğini ölçebilmesi ile mümkün olabilmektedir.

1.2.1.2.Kötü Stres (Olumsuz Stres)

Olumsuz stres, algılandığı biçimiyle, organizmayı etkileyen herhangi bir olay karşısında vücudun fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durum olarak tanımlanabilmektedir.¹¹

Olumsuz stres, karşılaşılan herhangi bir olaydan dolayı rahatsızlık duyma, bu rahatsızlığın da insan üzerinde olumsuz etki yaratmasıdır. Olumsuz etkiler; huysuzluk, gerginlik, korku ve endişe olarak bilinmektedir. Örneğin; bireyin özel yaşantısında aile arası ilişkiler, küskünlükler, boşanma, işten çıkma, rol belirsizliği, çatışmalar, iş arkadaşları arasındaki ilişkiler de bu etkiler arasında olmaktadır. Bu etkiler içinde olan kişiler, hem kendine olan güveninin eksikliğini yaşamakta hem de ne yapacağını zaman zaman bilememektedir. Genellikle olumsuz streste bireylerdeki düşünceler, 'Yapamayacağımı biliyorum, hep böyle devam edecek, sürekli mutsuz olacağım.' gibi sözler kullanılarak ifade edilmektedir.

İş yaşamında değişen çalışma ortamı da olumsuz stresi ortaya çıkarmaktadır. Çünkü bilinen düzenden belirsizlik içine gidiliyor hissiyatı oluşmaktadır. Bu değişimi kabul etmeme ve direnme, bireyi kötü hissettirerek kaygı, korku, heyecan, huzursuzluk etkileri oluşturmaktadır.

Olumsuz stres, insanın kaygı içinde yaşamasına, başarısız olmasına, verimlilikte düşüşe, motivasyonunun düşmesine sebep olmaktadır. Bunlar doğrudan hayat kalitesinin düşmesine ve sağlığı da etkileyerek uykusuzluk, yemek yeme isteksizliği, baş ağrısı, depresif hissetme, sürekli yorgun olma durumlarını ortaya çıkarmaktadır. Daha aşırı derecede stres olduğunda büyük sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalınmaktadır.

1.2.2.Süre Açısından

Stres süre açısından değerlendirildiğinde, tek boyutlu olarak ele almak mümkün değildir. Çünkü stres sadece uzun süreli yaşanmamaktadır. Bundan dolayı stres, süre açısından uzun ve anlık stres olarak ikiye ayrılmaktadır. Anlık stres, uzun

¹¹ İbrahim Yıldırım, Stres ve Stresle Başa Çıkma Gevşeme Teknikleri, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1991, S:6, 175-189, 176.

sürmeyen, geçici, daha çok günlük hayatta karşılaşılabilecek anlık sorunlardan kaynaklanan strestir. Uzun süreli stres, stresin kronik hale gelmesi sonucu insan hayatının olumsuz yönde etkilenmesi durumunun ortaya çıktığı stres türüdür.

1.2.2.1. Anlık Stres

İnsanlar günlük yaşamında çevre koşulları ile kendi talepleri arasında kalır ve stresle karşılaşabilirler. Gün içerisinde olan işlerden kaynaklanan, insanın ruh halini negatif olarak etkileyen bir gün, hafta ya da ay boyunca ortaya çıkan küçük beklenmeyen olayların bireylerde yarattığı durumdur.¹² Anlık stres, geçici stres olarak da adlandırılmaktadır. İnsan hayatını bütünüyle etkileyen bir stres türü değildir. Bir anlık yaşanan krizler buna örnek olarak gösterilebilir: Bir anda sinirliken, gerginken belirli bir süre sonra stresin ortadan kalkması halinde rahatlanması durumu gibi.

Beklenmedik olaylar karşısında bireylerin bir anda verdiği tepkiler de anlık strese örnek teşkil etmektedir. Ergenlik döneminde yaşanan stres, davranıştaki değişiklikler, sınav öncesi yaşanan stres anlık strese örnektir. Olay geçtikten sonra da stres ortadan kalkmaktadır.

Çevreden kaynaklı stresler önemli yaşam olaylarını, rutin sıkıntıları içermektedir. Stresin en büyük sebeplerinden biri gün içinde yaşanan sıkıntılardır. Örneğin, oda arkadaşıyla yaşanan sorunlar, bir şey kaybetmek, başarısızlıklar, aşırı iş yükü ya da ekonomik kaygılar gibi. Olayların sayısının artması, bireyde fiziksel, psikolojik rahatsızlıklara yol açmaktadır.¹³

İnsanlarda yaşanan anlık stres algılanmadığında veya çözümü olmayacağı görüldüğünde, anlık stresin yoğun strese dönüşmesi mümkün olmaktadır. Ancak bu durumun bilinmesi, iyi algılanması, geçici olduğunun düşünülmesi olumsuz etkisini fazla görmeden gün içerisinde, hafta ya da ay olarak kısa sürede atlatılması mümkün olmaktadır.

1.2.2.2. Yoğun Stres

Seyrek veya hafif stres yaratan durumlarda, rahatlayamama sonunda stresin kademeli olarak artması ile ortaya çıkan strese, sürekli stres ya da yoğun stres denir. Örneğin; boşanma, hapsedilme, yakın birinin ölümü, hastalık, işten ayrılma gibi durumlar bu türden strese yol açabilmektedir.¹⁴

Yoğun stres, insanları günden güne zayıflatan eziyet verici stres türüdür. Yoğun stres; bedenleri, beyinleri ve yaşamları olumsuz yönde etkiler. Bu stres

¹² Güney Erden, Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Stres Düzeyleri İle Stresin Faktörleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015. **(Yüksek Lisans Tezi)**.

¹³ Stresle Başa Çıkma, www.pdgm.bilkent.edu.tr/stresle_basacakma.html (Erişim tarihi: 20.01.2017).

¹⁴ Stres Türleri Nelerdir, <http://www.nkfu.com/stres-turleri-nelerdir-psikoloji/> (Erişim tarihi: 20.01.2017).

kişilerin hiç kurtulamayacağı, çözüm bulunamayacağı ve yaşam tarzı haline gelen stres türü olmaktadır.¹⁵

Süreklilik gösteren sıkıntılara yoğun stres denilmektedir. Yoğun stres, genellikle bireyi psikolojik açıdan ve sağlık açısından olumsuz durumlara itebilmektedir. Örneğin; evde aile içindeki sıkıntılar, işte yaşanan sıkıntılar, işsizlik ve maddi sıkıntıların süreklilik göstermesi gibi.

Durumu kabul edememe, sürekli umutsuzluk içinde olma, belirsizlik içinde olma, kararsızlık, depresif haller gibi durumlar stresi çoğaltarak yoğun stres yaşanmasına neden olan faktörler arasında sayılabilmektedir. Bu faktörler, günden güne kişinin enerjisinin azalmasına, hayattan zevk almamasına neden olmaktadır.

Uzun süreli stres, kişinin sınırlarını zorlamakta ve var olan kaynaklarını bitirmektedir. Bu yüzden yaşanan olayların uzun süreli stres oluşturmaması için stresi kontrol etmeyi iyi şekilde bilmek gerekmektedir. Stresin devamlılık göstermesi hayat standartlarını düşürmekte ve stresin sonuçlarının artmasına neden olmaktadır.¹⁶

Uzun süreli stres yönetilemediğinde, stres yaşam tarzı haline gelmektedir. Böyle olduğunda stres, bireyde daha kalıcı hasarlara yol açabilmektedir. Bunun iyileştirilmesi de uzun zaman aldığından bireyin yaşantısının güç bir şekilde ilerlemesine neden olmaktadır.

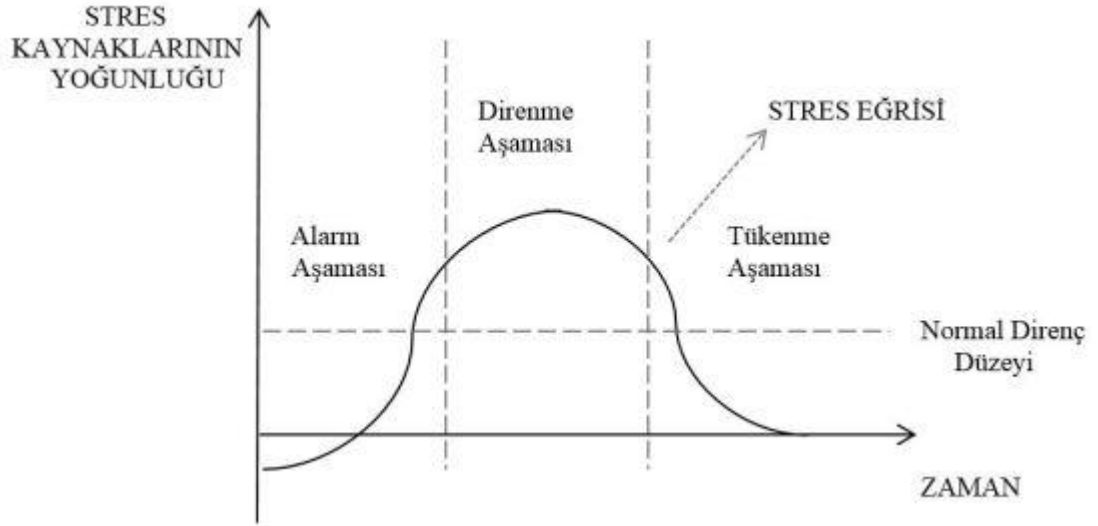
Yönetilemeyen stres, belirlenen hedef ve amaçların gerçekleştirilemeyeceği düşüncesiyle ihtiyaçların sağlıklı bir şekilde giderilmesini engelleyecektir. Yoğun yaşanan streste birey, artık hayatına bu şekilde devam edeceğine inanarak hep karamsar davranır, isteksizlik yaşar, çevreyle bağını koparmaya ve insanlarla iletişim kuramamaya başlar.

1.3.Stresin Aşamaları

Stresin yoğunluk derecesi ve yaşanan evreler farklılık göstermektedir. İlk aşama alarm aşaması, ikinci aşama direnme aşaması, son ve en önemli aşama da tükenme aşamasıdır.

¹⁵ Stres, <http://www.stresbilgi.com/node/145> (Erişim tarihi: 21.01.2017).

¹⁶ Hidayet Yurtsever, Kişilik Özelliklerinin Stres Düzeyine Etkisi ve Stresle Başa Çıkma Yolları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2009, s.92.(**Yüksek Lisans Tezi**).



Grafik 1: Stresin Aşamaları¹⁷

1.3.1.Alarm Aşaması: “Mücadele et ya da kaç tepkisi” sırasında vücutta oluşan fiziksel ve kimyasal değişimler sonucunda kişi, stres kaynağı ile karşı karşıya gelmeye ya da kaçmaya hazır hale gelir. Bu durum, kalp atışlarının artması, tansiyonun yükselmesi, solunumun artması biçiminde gelişmektedir.¹⁸

Vücudun dış çevreye verdiği reaksiyon stres olarak bilinen bir durumdur. Kişi ya mücadele ederek ya da stresten uzak durarak iç dengesini korumaya çalışmaktadır. Stresin bireye geçmesiyle, kan basıncının artması ve terleme gibi tepkiler ortaya çıkmaktadır.¹⁹

Birey bir stres kaynağı ile karşı karşıya kaldığında, sinir sisteminin etkin hale gelmesiyle gösterdiği davranış stresin alarm aşamasıdır. Mücadele et ya da kaç tepkisi sırasında vücutta oluşan fiziksel ve kimyasal değişimler sonucunda kişi, stres kaynağını kabul etme ya da kaçmaya hazır hale gelmektedir.²⁰

Alarm aşaması, strese önceden hazırlıklı olma aşaması olarak da söylenebilir, birey bu dönemde stresle karşılaşacağını tahmin eder, ya stresle yüzleşmek için bekler ya da stresi görmemezlikten gelerek ikinci aşamaya geçer.

Alarm aşamasında birey stres faktörüyle karşı karşıya kalacağını tahmin ettiği noktadadır. Bu aşamada ya kabullenme durumu gösterir ya da direnme tepkisi ortaya çıkmaktadır. Stresin kendini belli ettiği nokta aslında bu noktadır, çünkü bireyi etkilemeye başladığı noktadır. Bu olay karşısında nasıl bir tepki vereceğini bilmeyen

¹⁷ Yeterlilik Süreci Yıpranma Süreci, <https://serhatademsop.wordpress.com/2015/06/17/yeterlik-sureci-yipranma-olcumu/> (Erişim Tarihi:25.01.2017).

¹⁸ Banu Bakırcı, Stres Yönetimi, Trakya Üniversitesi, 2010, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eytpe Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Dersi.

¹⁹ Haluk Öztekin, **Stressiz Bir Yaşam İçin Strese Güle Güle**, Serüven Kitabevi, Ankara, 2015.

²⁰ Ertan Kaya, Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2006. (Yüksek Lisans Tezi).

kişiler kendilerini savunmasız hissederler; fiziksel ve psikolojik olarak değişim içinde bulunurlar.

Alarm tepkisi, stresle karşılaşıldığında verilen tepkidir. Alarm tepkisinin yaşandığı evre, stresi oluşturan durumu azaltmak amacıyla eldeki bütün imkânların kullanıldığı ya da kullanılmaya çalışıldığı bir dönemdir. Bu dönemde çalışmada olumsuz durumlar ortaya çıkacaktır; ancak bunun önüne geçmek bireyin elinde olmaktadır.²¹

Alarm döneminde sinir sistemi hareketli bir duruma geçiş göstererek salgı bezlerini uyarır, kana bol miktarda adrenalin ve onun etkisi altında ortaya çıkan diğer biyokimyasal maddeleri pompalar, böylece salgıların etkisi altındaki vücut alarm durumuna geçmektedir. Stresin devam etmesi halinde ikinci aşamaya geçilmektedir.²²

Stresin alarm aşaması, strese neden olan kaynakların ve yoğunluğunun artması halinde, davranış değişikliği ile ilk belirtisini göstererek devamında da fiziksel, psikolojik ve ruhsal değişiklikler meydana gelmektedir. Bunlar arasında kalbin hızlı atması, sinirlilik hissetme, tansiyon yükselmesi gibi sıkıntılar sayılabilmektedir.

Alarm aşamasında stres yönetildiğinde kişinin rahatlaması sonucu, kendine güveninin artması ile birlikte stresin ilerlemesi de önlenmiş olacaktır. Bu yönden iyi olarak değerlendirilebilir; çünkü birey stresle savaşarak, stresin fazla ilerlemesini önler ve problem çözme konusunda kendini geliştirir.

1.3.2.Direnme Aşaması

Organizmanın ilk evredeki belirtileri ortadan kalkar ve direnme aşamasına geçilir. Vücudun direnci bu aşamada normalin üstündedir. Organizma direnç gösterirse stres ortadan kalkabilir, aksi halde ise bir diğer aşama olan tükenme aşamasına geçilmektedir.²³

Direnme aşaması, alarm aşamasında stresin çözülemediği yani bireyin stresten kaçtığı ve bu aşamada da yönetilmediğinde, mücadele edilmediğinde stresi kabullenip tükenme evresine geçme olarak bilinmektedir. Bu aşama alarm aşamasından sonra, strese direnme, kabullenmeme durumudur. Stresi biraz daha azaltıp daha çok çözüm bulmaya yönelik olarak değerlendirilebilmektedir.

²¹ Vücudun Strese Verdiği Tepkiler, (<http://www.bilgiustam.com/vucudun-strese-verdigi-tepkiler/>) (Erişim tarihi: 23.01.2017).

²² Alp Arslan Ercan ve Sevgi Şar, Edremit Körfez Bölgesindeki Eczane Eczacılarının Stres Kaynakları, **Ankara Eczane Fakülte Dergisi**, 2004, S:33, C.4, s.228.

²³ İşyerinde Stres ve Başa Çıkma Yolları, <http://www.izmiralternatif.com.tr/haberdetay/isyerinde-stres-ve-basa-cikma-yollari/> (Erişim Tarihi: 23.02.2017).

Güçlü'ye göre direnme aşaması; "Stres oluşturan durumdan kaçmak veya ona uyum göstermek zorunluluğunda olduğundan diğer stres kaynaklarına olan direnç azalmakta, vücut direnç gösterirse stres yenilebilmektedir."²⁴

Alarm aşamasını, "uyum ya da direnme aşaması" izlemektedir. Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale dönmektedir. Bu dönemde vücudun direnci normalin üstündedir. Vücut direnç gösteriyorsa stresi yenebilir; aksi takdirde yoğun ve sürekli gerilim kişinin zayıf durumda olmasına neden olmaktadır.²⁵

Bu aşama aslında bireyi en çok zarara uğratan aşama olarak görülebilmektedir. Çünkü birey bu noktada stresi çözmek yerine strese direndiğinden hayatı zorlaşır ve motivasyonu düşer.

Direnme aşaması uyum halinin olmaması, eski düzenden vazgeçmek istenmemesi sonucunda bireyde gerginlik, korku, endişe yani stres faktörlerinin ortaya çıkmasıyla direnmeden vazgeçilebilir ya da tam tersi vazgeçmeden aynı şekilde devam ederek daha fazla strese maruz kalmasına neden olunmaktadır.²⁶

Direnme aşamasında, stres kaynağının iyice artması ve uyum mekanizmalarının yeterli olmaması durumunda kişinin çabası kırılır ve umutsuzluk başlar. Bunu gidermeye çalışmak, bireyin daha çok stres içine girmesine; psikolojik ve fizyolojik olarak tamamen çaresiz olmasına neden olmaktadır.²⁷

Direnmede, birey stresle mücadele ederse kaybettiği enerjiyi kazanmaya başlayabilir ve vücuttaki stres ortadan kalkınca kişinin kendine olan inancı, güveni yerine gelebilmektedir. Ancak bu aşamada getirilen yeniliklere veya değişime uyum sağlayamama, stresi kabul edememe ve zıt düşünceler içinde olma durumu oluşursa stres faktörü artırılıp üçüncü aşamaya geçilme sorunu kaçınılmaz olmaktadır. Stresin daha da artmasıyla birlikte birey olumsuzluğa sürüklenmekte, tükenmişlik hissi oluşmakta ve üçüncü aşama olan tükenme aşamasının özellikleri ortaya çıkmaktadır.

1.3.3. Tükenme Aşaması

Stres, kontrol altına alınamayacak kadar kalıcı ve yoğunsa, vücut direnci azalmakta ve tükenme aşaması devreye girmektedir. Vücut, kalıtsal stres yaşadığında bireyin savunması düşmektedir. Artık mücadele etmenin bir anlamı olmadığı düşünüldüğünden tükenmişlik durumunun başlamasına neden olmaktadır. Kişi stresle baş edemediği için kendini en son bu evrede bulmaktadır. Eğer stres

²⁴ Nezahat Güçlü, Stres Yönetimi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2001, C.21,S:1,s.94.

²⁵ Orhan Çınar, Eğitim ve Sağlık Alanı Çalışanlarının İş Stresi Düzeyleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, C:9, S:33, s.104.

²⁶ Stresle Savaş ya da Kaç, <http://www.dokudanismanlik.com/makaleler-stres-savas-ya-da-kac.php> (Erişim Tarihi:25.01.2017).

²⁷ Ferda Şenel, Stres ve Endişe, *Bilim ve Teknik*, 2012, s.84.

sebepleri ile mücadele edilemezse ve uyum sağlanamazsa hayal kırıklıklarının yaşandığı ve kaynakların kullanılmadığı tükenme aşamasına geçilmektedir.

Bu aşamada kişi diğer aşamalarda yaşadığı stresi yönetemeyerek tükenme aşamasına geçmiştir. Stres artık kısa süreli değil, uzun süreli olarak devam etmektedir. Bu da bireyi fiziksel, psikolojik ve duygusal anlamda tükenmişlik durumuna getirmektedir. Tükenme aşaması bireyi olumsuzluğa iten, stresle başa çıkamadığı nokta anlamına gelmektedir. Alarm aşaması ve direnme aşamalarında yaşanan stresin çözümlenemediği veya çözüm bulma noktasında direnme gösterilmesiyle bu aşamaya geçilmektedir. Tükenme aşaması bireylerde daha uzun stres yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu noktada birey, sadece fiziksel, ruhsal anlamda değil sağlık açısından da tehdit altındadır.

Direnç aşamasında birey, artan enerjisi ve hızlanan kan dolaşımı sayesinde stresle mücadeleye devam etmektedir. Birey, stresörün baskısının yoğun ve sürekli olması durumunda tükenme aşamasına gelir. Tükenme aşamasında bireyin iç dengesi bozulur. Bireyin bitkinliği ve yorgunluğu artmaktadır. Bireyin bu aşamada bütün yaşam dengesi bozulur. Stres, hayatının bir parçası haline gelir. Diğer aşamalarda da yıpranmış olduğundan bu aşamaya gelen birey, sağlık açısından ciddi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Vücut yorgun düşmüş ve kişinin direnci kırılmıştır. Eğer stres yaratan olay çok daha uzun sürerse kişide kronik sağlık sorunları ortaya çıkmaktadır.

Kişi, stres kaynağının hala var olduğu tükenme aşamasında uzun süreli stres kaynakları ile mücadele edememekte ve başka stres kaynaklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Genelde devam eden ve kişinin hayatını olumsuz etkileyen, başa çıkılamayan stresler karşısında denge bozulmakta ve uyum enerjisi bitmektedir. Hatta bu dönemde yaşanan bazı hastalıklar ölümlerle sonuçlanabilmektedir.

1.4. Stres Yönetimi

Stres yönetimi, hareket etmeyi sağlayan, çözüm odaklı olunmasını isteyen, iyi seçimler yapmayı öneren ve başarıyı belirleyen önemli bir beceridir. Öneriler arasından en çok tercih edilen stres yönetimini uygulamaya geçirerek, stresten kaynaklı engellerin ortadan kalkması mümkün olmaktadır.²⁸

Gerek mesleki gerekse diğer türden stresle mücadele için birtakım pratik ilkelerin yararı olmaktadır. Bunların uygulanması günlük hayatta ve görev anında pek çok sorunun üstesinden gelinmesini sağlayacak ve uzun vadede büyük problemlerin oluşmasına engel olunacaktır.²⁹

²⁸Stres Yönetimi Nedir, <http://www.inkay.net/?pnun=50&pt=Stres+y%C3%B6netimi+nedir+%3F+> (Erişim Tarihi:01.02.2017).

²⁹ Cüneyt Birkök, Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi, *İnsan Bilimleri Dergisi*, 2004, C.1, S:1, s.5.

Hem bedensel açıdan hem sağlık açısından hayatı etkilediğinden, stresi yönetebilmek önemlidir. Eğer stres yönetilebilirse çoğu zaman olumsuz durumlarla karşılaşmadan veya az düzeyde yaşanarak stres yok edilebilir.

Stresle kavramsal olarak başa çıkma stratejisi olarak görülebilecek pek çok davranıştan söz edilebilir. Önemli olan, stresin temelinde bireylerin stresi algılaması ve değerlendirmesinin yattığıdır. Bireylerin olayları anlamlandırışı, değerlendirışı ve yönlendirışı ve stresi yönetmede kullanılan metotlar stresi azaltmada temel faktör sayılmaktadır.³⁰

Stresi yönetmede belirli kolay yöntemler vardır, bunlar kullanılarak stres yönetilebilir. Olumsuz düşüncelerden sıyrılıp, uzun sürmeyeceğine inanılması, sakin kalmayı başarabilmek ve yaşananları anlık bir sıkıntı olarak düşünmek gibi yöntemlerin kullanılması bireylerin yararına olacaktır.

Stresi yönetmede, gevşeme ve nefes teknikleri gibi stresle mücadelede kullanılan yöntemler kişiye fayda sağlamaktadır. Bireyler kendilerini iyi hissedecekleri aktivitelere katılarak stres yönetimini gerçekleştirebilmektedir. Bunlar uygulandığında birey eski düzenindeki sağlığına kavuşur, psikolojik ve fizyolojik olarak kendini daha iyi hisseder.

Baş etme yollarını bilmek ve uygulamaya önem vermek, bu uygulamaların olumlu etkilerinin farkında olmak ve karşılaşılan stres faktörlerini daha etkin kullanmak gerekmektedir. İlk olarak kişinin kendisine zaman ayırması önemlidir. Gün içerisinde kişinin kendisine belirli bir dinlenme saati ayırması; gerektiğinde bir uzmandan yardım alınması gerekmektedir.³¹

Çevreden yardım almak da stresi yönetmede bir metot olarak kullanılabilir. Örneğin; belirli bir ortamda bulunan arkadaş çevresi ve aile, farklı tepkiler verdiği için, stresi farklı anlamlandırıldığından çevresel faktörler bu etkileşimde son derece önemlidir. Çünkü çevre stresi etkileyen kaynaklar arasındadır. Bundan dolayı stresin yönetiminde çevreden de yardım alınabilir.

Yönetim, insanlarla işbirliği içinde olmak demektir. Herkes insanlarla işbirliği içindedir. Yani iletişim açık iletişime dayanır, çevresel faktörler göz ardı edilemez. Streste de çevreden gelen faktörler engellenemez, işbirliğiyle stresin bireylerdeki olumsuz etkisini ortadan kaldırmak mümkündür. Yani stres yönetilemediğinde çevreden destek istenebilir ve bu sayede daha çabuk çözüm sağlanabilmektedir.³²

Stresle başa çıkmada bazı metotlar;

³⁰ M. Engin Deniz ve Ercan Yılmaz, Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2006, C.3, S:25, s.19.

³¹ Stresi Anlamak ve Stresle Başetmek, <http://mehtaphisar.terapi.com/makaleler/stresi-anlamak-ve-stresle-basetmek%E2%80%A6/> (Erişim Tarihi:03.02.2017).

³² Şahin Kavuncubaşı, *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.

- Beslenmeye dikkat etmek gerekmektedir.
- Düzenli ve yeterli derecede uyku alınması gerekmektedir.
- Sakin kalmayı başarabilmek için belirli egzersizler yapılması gerekmektedir.
- Sakinleştirici düşünceler içinde olmak gerekmektedir.
- Alkol, sigara tüketiliyorsa azaltmak gerekmektedir.
- Çevreden gerektiğinde yardım almak, çevreye kendini kapatmamak gerekmektedir.
- Stresi daha çok büyütmeden çözüm yoluna gitmek gerekmektedir.
- Hayatı zorlaştıran olayları bertaraf etmek gerekmektedir.
- Günün belli saatlerinde rahatlatıcı aktiviteler yapılabilmesi mümkündür.
- Dinlenmek için kişinin kendisine vakit ayırması gerekmektedir. Örneğin; kitap okumak, müzik dinlemek, tatil gibi.
- Stresi olumsuz olmaktan çıkarıp olumlu strese çevirmeye çalışmak, bunu fırsat olarak değerlendirmek gerekmektedir.
- Çok aşırı tepki vermekten kaçınmak, daha sakin davranmayı başarmaya çalışmak gerekmektedir.
- Stresli ortamlardan kaçınmak, stres yaratacak faktörleri ortadan kaldırmak gerekmektedir.

Proaktif uyarılar: Hızlı solunum, ağız ve gırtlak kuruluğu, nemli ayaklar, sıcaklık hissi, gergin kaslar ve hazımsızlık gibi belirtilerden herhangi birisi stresin belirtileri arasında sayılmaktadır. Bu durumu bilinçli bir şekilde sakinleşmeye çalışarak kontrol etmek gerekmektedir.³³

Doğrudan eylemler, problem odaklı olarak da geçmekte ve kişinin stres yaratan unsurlarla davranışsal olarak ilgilenmesi ya da sorunlu ilişkisini değiştirerek mücadele etmesini içermektedir. Stresi azaltıcı eylemler, duygu odaklı baş etme olarak geçmekte ve stresten kaynaklanan sorunu duygusal olarak azaltma ya da yok etmeyi içermektedir.³⁴

Kontrol etme, bireyin çevreden ya da içten gelen baskıları (istekler, düşünceler, duygular) önleme ya da üstesinden gelme mücadelesidir. Birçok kişi, stresi kontrol ederken stresle başa çıkabilmek için olumsuz yöntemler kullanır.³⁵

Stresle baş etmede kullanılan olumsuz davranışlardan bahsetmek gerekirse, alkole başlama veya uyuşturucu kullanma, sürekli uyuma hali içinde olma ya da tam tersi uyumama eğilimi gibi davranışlar olmaktadır.

³³ Peter E.Makin ve A. Lindley Patricia, **Pozitif Stres Yönetimi**, İstanbul, 1995.

³⁴ Zeynep Deniz Yöndem, Stresle Başetme Stratejileri Ölçeği (SBSÖ):Eleştirel Bir Değerlendirme, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 2002, 18 (2), s.43.

³⁵ Yaşar Barut vd., Çalışan Kadınlarla Çalışmayan Kadınların Stresle Başa Çıkma Yolları, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2010, C.3, S:14, s.123.

Günümüzde insanlar, sigara, alkol gibi çeşitli uyarıcı ve keyif verici maddeleri, stresin vermiş olduğu olumsuz durumlardan uzaklaşmanın yolları olarak görmektedirler. Oysa bunların stresle baş etmede güvenli bir yol olmadığı bununla birlikte zararlı etkilerinin olduğu açıktır. Günlük yaşam stresiyle baş etmede çeşitli terapi yöntemleri ve uygulamalarının kullanılması oldukça etkili çözüm yollarını sunmaktadır.³⁶

Stresle baş edebilmek için ilk olarak problemi yani stres yaratan durumu belirlemek gerekir, belirlendikten sonra bulunan çözümleri göz önüne alma değerlendirme, bu çözüm yollarından en iyi seçeneği seçmek ve bunu uygulamaya geçirmek gerekmektedir. Uyguladıktan sonra sonucu değerlendirme kısmına, yani stresin ortadan kalkıp kalkmadığına bakmak gerekmektedir.³⁷

Stresi yönetmede; kişilerarası iletişim boyutunda güvene dayalı, empati kurularak, etkin takım çalışmaları, katılımcı bir yönetimle; kurum içi iletişim boyutunda da yukarıdan aşağıya olduğu kadar aşağıdan yukarıya, hiyerarşik yapıya da uygunluk, yatay ve çapraz yönlerde çok yönlü iletişim ve geribildirim sisteminin kullanıldığı iletişim yapıları oluşturmak gerekmektedir.³⁸

Kişilerarası iletişimde, kurallara dikkat edildiğinde stres derecesini de azaltmak mümkün olmaktadır. Örneğin; işbirliğine dayalı çalışmalarda iletişimin uyumlu olmasıyla stres azaltılabilir. Ancak tam tersi iletişimde uygunsuzluk olduğunda, hiyerarşide sorun oluştuğunda, fikirlere saygısızlık gibi sorunlar stres derecesinin artmasına neden olmaktadır.

Stresi yenebilmek için biraz da bireysel olarak uğraşmak gerekmektedir. Kendi kendine hâkim olma yetisi gerekmektedir. Denetimin her zaman için bireyin elinde olması, başkalarına fırsat vermeden, stres kaynağı çok büyümeden kendi iç dünyasında çözmeye çalışması faydalı olabilmektedir.

Stresle bireysel olarak başa çıkmada bir başka yöntem de DKBY adı verilen tanınmış modellerden biridir: İlk adım 'Değiştir', stresten uzaklaşabilmek ya da şartları değiştirmek, mümkünse değiştirilmesi adıdır. 'Kabul Et' adımı, stresin varlığını kabul etme, değiştirilmesi mümkün olmadığı için kabullenmektir. 'Boşver' adımı, stresin yaratacağı olumsuzlukları düşünmeme, görmeme durumudur. 'Yaşam Tarzını Yönet Yaklaşımı' adımı da stresi ortadan kaldırmak hedeflenmektedir.³⁹

³⁶ Şenol Turan ve Cana Aksoy Poyraz, Günlük Yaşam Stresiyle Baş Etmek İçin Kullanılan Psikoterapi Yöntemleri, **Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi**, 2015, S:3, s.135.

³⁷ Sema Kaanoğlu Kahveci, Stresle Baş Etmenin Topluma Kazandırılmasında Bireysel ve Kamusal Girişimler, Selçuk Üniversitesi, 2011, Konya. (**Yüksek Lisans Semineri**).

³⁸ Gaye Özdemir Yaylacı, Örgütsel Stresi Yönetmede Etkili Kişilerarası İletişim Stratejileri, **Amme İdaresi Dergisi**, 2005, C.38, S:2, s.55.

³⁹ Mustafa Okutan ve Dilaver Tengilimoğlu, İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 2002, C.4, S:3, s.25.

Stresle başa çıkma stratejisi, bireyin genetik anlamda taşıdığı yapı, biyolojik yapısı, hayat enerjisi, eğitimi, kişilik yapısı, becerileri, çevresel kaynakları ve karşılaşılan stresin türüne bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Önemli olan bireyin stressiz bir hayat yaşaması değil, stres kaynaklarını kendisine zarar vermeyecek, motivasyonunu ve başarısını arttıracak biçimde yönetmesi; yani stresi yönetebilmektir.⁴⁰

Kişisel stres yönetimi on bir başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; fiziksel egzersiz, solunum egzersizi, geri besleme, gevşeme egzersizleri, meditasyon, davranış değişikliği, zaman yönetimi, masaj, bedensel etkinliklere katılma, sağlıklı beslenme, dua ve ibadet, uyku düzeni ve sağlığa zararlı maddelerden uzak durmaktır.⁴¹

Stresi yönetmede iki tür analiz üzerinde durulmaktadır. Birincisi, stresin kişi için ne derece anlam taşıdığıdır. Örneğin sağlıkla ilgili bir durumda, sözgelimi organlardan birinin hasar görmesi gibi, taşıdığı anlam büyük olduğundan stres derecesi de büyük olmaktadır. İkincisi, stresi yönetmede kullanılması gerekli kaynaklardır. Zaman, para, bilgi ve teknolojik gelişmelerden faydalanılabilmektedir.⁴²

Stressiz ortamda huzur bulmak kolaydır, önemli olan iş yeri gibi stresli ortamlarda zihni dinç tutmak, kendi kendini kontrol ederek stresi azaltmak ve olumsuzluklarından sıyrılarak stresi olumluya çevirmek gerekmektedir. Stresle başa çıkabilmek, insanın kendisine ve geleceğine yapacağı önemli bir yatırım olmaktadır.⁴³

Stres kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bazı bireyler stresi çok ağır şekilde olarak geçirmektedir, bazı bireyler ise çok rahat bir şekilde atlatabilmektedir. Stresin derecesi bu noktada önemli bir etkidir. Bu durumda stresin yarattığı fizyolojik, bedensel ve ruhsal dengesizliklerde de farklılıklar olmaktadır.

Aynı zamanda olumsuz düşünce tarzını da değiştirmek gerekmektedir. Örneğin; “stresi yönetemeyeceğim, nasıl yöneteceğimi bilmiyorum, hiçbir zaman bu durum geçmeyecek” gibi olumsuz düşüncelerden uzak durmak gerekmektedir.

Stres bireye kontrol edilemez gibi gelebilir ancak kişi isterse stresi kontrol edebilmektedir. Stresi kontrol edebilmek, sorumluluk almayla ilgilidir: Bireyin hedefleri, amaçları olması; planlarının sorumluluklarını bilmesi gerekmektedir. Stres

⁴⁰Sporcuların Yaşamındaki Stres ve Baş Etme Yolları, <http://neseozyavru.com.tr/sporcularin-yasamindaki-stres-ve-bas-etme-yollari/> (Erişim Tarihi:05.02.2017).

⁴¹ Hatice Köse, Örgütlerde Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi, (Erişim Tarihi: 04.02.2017).

⁴² M. Akif Özer, Çalışanlar İçin Verimlilik Anahtarı: Stres Yönetimi, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 2012, C.24, S:1-2, s.51.

⁴³Stresle Başa Çıkma, http://www.bahcebiz.com/tr/kisisel-gelisim-programlari/detay_kurumsal/STRESLE-BASA-CIKMA/35/42/0 (Erişim Tarihi: 05.02.2017).

yönetimi, stresli bir durumu değiştirebilmeyi, strese verilen tepkiyi değiştirmeyi, kendine dikkat etmeyi, dinlenme için zaman yaratmayı içermektedir.⁴⁴

Bireyin stresi kendi ihtiyaçları doğrultusunda yönlendirerek fırsata çevirip anlamlandırması gerekmektedir. Olumsuz durum ortadan kalktığına stres yönetimi sağlanmış olacaktır.

1.5.Örgütsel Stres

İş stresini; “bireyi normal yaşam fonksiyonlarından ayıran psikolojik ve fiziksel davranışlarını değiştiren işle ilgili kaynakların sonucunda oluşan bir durum olarak” tanımlamak mümkündür. Bu tanımlama, çalışanın sağlığını yani kişinin zihinsel ve fiziksel durumunu da içermektedir.⁴⁵

Çalışma yaşamında, iş ortamından kaynaklanan işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını ve performansını, dolayısıyla örgütü olumsuz yönde etkileyebilecek kaynakların varlığı hem işgörene hem de işletmeye sonuçları itibariyle zarar vermektedir. Çalışma yaşamında varlığı yaşanan stres, çalışana ve işletmeye bir dizi olumsuz sonuç yüklemektedir.⁴⁶

İş stresi, özel yaşam sonucundaki sorunlar ve zorluklarla birleştiğinde birey ve örgüt için daha da önemli sonuçlar doğurabilmektedir. İş stresi; psikolojik, fizyolojik ve davranış yönlerinden önem taşımaktadır.⁴⁷

Stres, hem bireysel hem de örgütsel olarak ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel stres olarak, kişinin çalıştığı kurumda yaşanan olumsuz durumlar, bireysel olarak da kişinin sosyal hayatında olan olumsuzluklar ifade edilmektedir. Örgütsel streste bireysel stres kaynakları da etkili olmaktadır. Kişinin kendi sorunları da aslında örgütte stres yaşamasına neden olmaktadır. Özel hayatında yaşanan sorunları birey çözemeyerek iş hayatına yansıtmakta ve iş stresiyle birleşerek yoğun stres yaşanmasına neden olmaktadır.

Stres olumsuz bir olguya karşılık tepki vermektir ve bu tepki kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Örgütün belirli amaçları ve hedefleri vardır, bunların çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi beklenmekte ancak birey stres yaşadığı kurumda bunları yerine getirememektedir. Diğer yandan örgütün yaşadığı sıkıntılar da bireyde strese neden olmaktadır. Örneğin; örgütte yaşanan ekonomik sorunlar, küçülme stratejisi içinde olması, diğer işletmelerle rekabet edememesi gibi sorunlar örgütü etkilediği gibi bireyi de etkileyip strese neden olmaktadır. Hem örgüt hem de birey stresle karşı karşıya kalmaktadır.

⁴⁴ Stres, <http://esraalici.com/stres/> (Erişim Tarihi: 06.02.2017).

⁴⁵ Vedat Işıkhani, Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stres Faktörleri, *Amme İdaresi Dergisi*, 1999, 32 (2), 43-57, s.45.

⁴⁶ İhsan Yüksel, İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003, C.17, S:1-2, 213-224, s.213.

⁴⁷ Yücel Ertekin, Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler, *Amme İdaresi Dergisi*, 1993, C.26, S:1, s.151.

Örgütsel streste bireyin çalıştığı kurumdan memnun olmaması, istemediği durumlarla karşılaşması, çalıştığı kişilerle yaşanan sorunlar akla gelmektedir. Bu da kişinin hem bireysel olarak mutsuzluğunu hem de örgütsel anlamda memnuniyetsizliğini ifade etmektedir.

Görüldüğü gibi iş stresi bireyi etkilemesinin yanında, kurumu da etkileyerek örgütte tecrübeli personel kaybına ve buna bağlı köklü sorunlara neden olabilmektedir. Bu nedenle, iş ortamında karşılaşılan stres ile baş etme durumunun belirlenmesine yönelik çalışmalara da ihtiyaç olduğu düşünülmektedir.⁴⁸

İş stresi yaratan durumlar arasında iş arkadaşlarıyla anlaşmazlık, işkolik olma, yönetici ile fikir ayrımı, işteki görevlerin çalışanın taşıyabileceğinden fazla olması, toplumsal desteğin az oluşu, iş beklentilerinin net olmayışı ve zaman baskısı sayılabilmektedir. Bazı çalışanlar işlerinde beklenen performansı göstermek için gereken eğitimi almadıklarını, bazıları ise yaptıkları işlerin becerilerini kullanmaya izin vermediğini düşündükleri için strese girebilmektedir.⁴⁹

Stres kaçınılmaz olduğu için örgüt içinde de varlığını göstermektedir. Örgütün amaçlarıyla bireyin kendi amaçları arasında çatışma yaşanabilmektedir. Sadece bireyin ekonomik sorunu, iş arkadaşları arasındaki ilişkiler değil, hedefler de çatışmaktadır. Birey böyle bir durumla karşılaştığında kendini örgüte ait hissetmeyerek stres yaşamaktadır.

Günümüz yaşam koşullarında birey zamanının çoğunu örgütte geçirmektedir ve belirli görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi istenmektedir. Bu durumda çalışan ve çevreyle olan ilişkiler gerginliğe yol açabilmektedir. Bu gerilim genellikle hastalık olarak adlandırılmaktadır. Genel ifadeyle bireyin iş hayatında yaşadığı gerginliğe, mutsuzluğa iş stresi (örgütsel stres) denilmektedir.⁵⁰

İşyerinde yaşanan stres, artık birçok uzman ve sağlık kuruluşuna göre “ hastalık” olarak tanımlanmaktadır. En bilinen özelliği de hem dış çevre, hem de kişinin iç çevresiyle alakalı yarattığı faktörlerden meydana gelmiş olmasıdır. Çalışanın sağlığını tehdit ederek, bireyin depresyona girmesine kadar sağlık problemlerine yol açmaktadır.⁵¹

Çalışanların yaşadığı ekonomik sıkıntılar işyerindeki verimi ve motivasyonu düşürmektedir. Aşırı derecedeki örgütsel stres, negatif bir etki yaparak iş görenlerin

⁴⁸ Havva Tel vd., Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları İle Başetme Durumlarının Belirlenmesi, *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 2003, S:2, s.14.

⁴⁹ Emel İftar, Stres ve Verimlilik İlişkisi, *Akademik Bakış Dergisi*, 2012, S:33, s.8.

⁵⁰ Gözde Karabacak, İş-Aile Çatışmasının İş ve Yaşam Doyumuna Etkilerinin İş Stresi ve Algılanan Sosyal Destek Açısından Otel Personeli Üzerinden İncelenmesi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2013, s.47. **(Doktora Tezi)**.

⁵¹ Mualla Oktay, Çalışma Yaşamında İşyerinde Stres, İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, Sempozyum Dizisi No:49, 2005, s.115.

bedenen ve zihinsel yapısına etki ederek stresin daha üst seviyelerde yaşanmasına sebep olmaktadır.⁵²

Örgüt içinde yaşanan stres sonucunda, birey çalıştığı ortamda kendini rahat hissetmez, kişilerle arasında sorunlar ve tartışmalar yaşanabilir. Örgüt içinde yaşanan stres süreklilik göstermektedir, çünkü birey her gün iş yerine gittiğinden dolayı devamlılık göstermesi kaçınılmaz olmaktadır.

Örgütsel stres bireyi olumsuz yönde etkilediğinde verilen sorumluluklarını yerine getirmeme, normal davranışlardan sapma gibi durumlar göstermektedir. Stres sonucunda, motivasyonun eksilmesi, performansın düşmesi, yaratıcılığın azalması gibi işi etkileyen, bireyde de bazı sağlık sorunlarını ortaya çıkaran negatif durumlar oluşmaktadır.

İşin çalışanlarda yarattığı stres; zorluk, karmaşıklık ve iş yükü gibi faktörler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Ayrıca örgüt, işin yapısı ve çalışma ortamındaki insan ilişkileri stres yaratan sebeplerden bazılarıdır. İlişkilerdeki sorunlar, işle ilgili sorunlar işteki devamsızlığı da etkilemektedir. Birey böylelikle işten soğuyarak kendi içinde daha çok strese sebep olmaktadır.⁵³

İş hayatında ortaya çıkan rekabet, yetersiz kaynaklar, iş yöntemlerinden kaynaklanan fikir çatışmaları gibi strese neden olabilecek olgular söz konusudur. Bu olgular; bireye, örgüte ve örgütün çalışma yöntemlerine bağlı olarak olumlu veya olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.⁵⁴

İş yaşamı bireye güven, ekonomik anlamda kazanç, geniş bir çevre sağlamaktadır. Bunlar bireyin sosyal anlamda iyi hissetmesini sağlamaktadır. Ancak bunların olumsuz yönde etkili olduğu düşünüldüğünde örgütsel stres artmaktadır.

1.6.Stresin Sonuçları

Hayatımızda stres yaratan bazı faktörler vardır. Bunlar; bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılır. Bunların sonucunda da olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde bireysel olumlu sonuçlar ve bireysel olumsuz sonuçlara değinilecektir.

1.6.1.Bireysel Sonuçlar

Stresin birey üzerinde yarattığı olumlu ve olumsuz etkileri görülmektedir. Bunlar da bireysel olumlu ve bireysel olumsuz sonuçlar olarak ele alınmaktadır. Her ihtimal göze alınarak, olumsuz durumlar karşısında tedbir alınması gerekmektedir. Böylelikle stresin birey üzerindeki sonuçları daha hafife indirgenmektedir. Stres,

⁵² Vicdan Altınok, İş Stresinin Ortaöğretim Elemanları Üzerindeki Etkisi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2009, C.29, S:2, s.513.

⁵³ Erkan Turan Demirel, Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2013, C.6, S:1, s.236.

⁵⁴ Abdullah Karakaya ve Saadet Gürel, Kardemir A.Ş. Çalışanlarının Stres Faktörleri Algılarına Yönelik Bir Araştırma, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015, C.5, S:1, s.29.

birey üzerinde ruhsal değişikliklere yol açmaktadır. Uyku düzeninin bozulması, huzursuz olma, tepki değişiklikleri veya bunların zıttı olarak işe bağlanma, performans artışı gibi davranışlar da stresin bireysel sonuçları arasında olmaktadır.

1.6.1.1.Bireysel Olumlu Sonuçlar

Stres çalışmanın başında söz edildiği gibi bireyde olumlu ve olumsuz etkiler yaratmaktadır. Hemen hemen hayatımızın her anında strese maruz kalmaktayız. Olumlu stres, hayatımızda yeni düşünceler üretmemize, daha fazla düşünmeye, yaratıcı fikirler ortaya koymaya sevk etmektedir. Bunları hayatımıza uyguladığımızda bazı kolaylıklar sağlanmış olur. Örneğin; kişinin çevreye uyum sağlaması, olaylar karşısında hızlı tepki verme ve daha çok çözüm odaklı düşünme gibi durumlar söz konusu olmaktadır.

Stres yaşayan birey, yaşayacağı olayı daha önceden bilmediği, ani bir şekilde gerçekleştiği için anlık tepkiler vermektedir. Bu durum bireyde kendini korumaya ve temkinli davranmaya neden olmaktadır. Temkinli davranan birey, kendi kendini kontrol davranışını kazanmaktadır.

Olumlu stresin bireye kazandırdığı alışkanlıkları veya bireyin hayatını kolaylaştıran bazı özellikleri sıralamak gerekirse:

- Karar vermede daha hızlı olmak,
- Öğrenme, kavrama yetisine güç kazandırmak,
- Verimliliğin artması,
- Performansta yükseliş,
- Ani olaylar karşısında nasıl tepki verilmesi gerektiğini öğrenmek,
- Dikkati hızlı toplama yetisi kazanmak,
- Yaratıcı fikirler üretmek,
- Yeniliklere ayak uydurma becerisi kazanmak
- Çevreye uyum sağlayabilmek,
- İletişimi güçlendirmek ve bununla birlikte diğer çalışanlarla işbirliğinin de güçlenmesi,
- Hem çalışanlara hem de örgüte destek sağlayabilmek,
- Fikirlere saygı duymak,
- Eğitici ve geliştirici faaliyetlere katılmak.

Bireyin yaşadığı stresin diğer olumlu sonuçları, stresten çabuk kurtulmak istenmesi sonucu sosyal etkinliklere katılımın artması, bireyin azimle çalışması ve kendisini en iyi yerlere ulaştırma düşüncesiyle başarı düzeyini arttırması, sorunlarını paylaşabilme, sakin olma, özel hayatı ile iş hayatını birbirinden bağımsız tutma vb.

yetileri edinebilmesi ve en önemli özelliklerden biri de kişinin sorumluluk sahibi olmayı öğrenmesi noktasında kazanç sağlamaktır.

1.6.1.2. Bireysel Olumsuz Sonuçlar

Bireyler üzerindeki olumsuz sonuçlar, stresin baskın belirtileri olarak da ifade edilebilir: Bu belirtiler, fiziksel, davranışsal ve psikolojiktir. Fiziksel olarak çalışmada baş ağrısı, bel ağrısı, uyku sorunları, mide ile ilgili sorunlar, kalp sorunları gözlemlenir. Bireyin alkol ve sigara tüketimi, negatif iletişimi, sosyal yaşamının bozulması, davranışsal belirtilerdir. Psikolojik sonuçlar arasında, endişe, depresyon, yorgunluk, sıkıntı, sinirlilik gibi belirtiler görülmektedir.⁵⁵

Stres fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olarak bireyde istenmeyen sonuçlar yaratmaktadır. Fizyolojik olarak stresin bireyde yarattığı durumlara bakacak olursak, kalp ritminde bozukluklar, tansiyon yükselmesi, yorgunluk, uyku bozukluğu, sinirsel anlamda sürekli olarak bir huzursuzluk-gerginlik durumu, iştah bozuklukları sayılabilmektedir. Psikolojik olarak baktığımızda, sürekli endişe hali, korku hali ve depresif tavırlar içinde olma şeklinde sayılabilmektedir. Davranışsal açıdan baktığımızda, bazı kötü alışkanlıkların kazanılmasına neden olabilmektedir. Bunlar; alkol kullanma, sigara, uyuşturucu kullanma gibi durumlardır. Bu bahsettiklerimize ek olarak, performans düşüklüğü, arkadaş-aile ortamından kopma, iletişim kurmama, içe kapanma, herhangi bir şey yapmaya istekli olmama durumları bireylerde görülebilen davranışlar arasındadır.

Stresin sonuçlarının daha da derinleşmesi ve ilerlemesi stres unsurunu daha da arttırmakta; bu durum da bireyin özgüveninin kırılmasına yol açmaktadır. Özgüven eksikliği ile yaşayan bireyler, her zaman başarısız olacağı korkusuyla kendilerine iş verilmesinden kaçınma, verilen işi yapmama gibi durumlar göstererek terfi ve ücret artırımını gibi bazı iyileştirmelerden mahrum kalabilmektedirler. Bu da kariyerlerini tamamen olumsuz yönde etkilemektedir.

Aşırı stresin sosyal hayatta da olumsuz etkileri mevcuttur. Birey kimi zaman içe kapalı bir yapıya bürünürken kimi zaman da çevreye veya diğer çalışanlara karşı saldırganlık tutumu gösterebilmektedir. Diğer bireylerle kurulan ilişkilerde de zayıflama görülmektedir. Bireyin diğer kişilerden çekinmesi, stresten kurtulmak istediğinden hiçbir şeyi önemsememesi ve hızlı kararlar alma potansiyeli yüksektir. Bunun sonucu olarak da kendi yaşamına yeteri kadar zaman ayırmama, etkinliklere katılmama, arkadaş gruplarından dışlanma ve sosyal ilişkilerinde başarısızlık, bireyin yaşadığı stresin sosyal yaşantısına etkilerinden bazılarıdır. Bu durumlar

⁵⁵ Emre Kaplanoğlu, Mesleki Stresin Temel Nedenleri ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2014, 131-150, s.133.

bireyleri tüklenmişlik noktasına kadar getirebilmektedir. Birey, herhangi bir dış etken karşısında tepki bile vermemeye başlamaktadır.



2. BÖLÜM

SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL STRES

2.1.Sağlığın Tanımı

Sağlık, bireyin kendini ruhsal ve fiziksel yönden iyi hissetmesidir. Kişinin kendini iyi hissetmesi bireyin mutlu olmasına da neden olmaktadır. Bireyin kendini iyi hissetmesinin yanı sıra kendine dikkat etmesi ve bu iyilik halini devam ettirmesi de sağlığın önemli noktasıdır.

Kişiden kişiye sağlık tanımları değişmektedir. Her kişinin farklı beklentileri, farklı ihtiyaçları vardır, bunlar karşılandığı sürece kişi kendini iyi hissedebilmektedir. Bunun için sağlığın tam bir tanımını yapmak söz konusu değildir.

Günümüz yaşam koşullarında tüm bireyler sağlığını koruyabilmek ve en iyi seviyede sağlıklı olmayı sağlamak için sağlık kuruluşlarından faydalanmaktadır. Sağlıkta değişen ve gelişen koşullar, bireylere çok etkin faydalar sağlamaktadır.

Sağlıkta değişen koşullara bakıldığında hastaları bazı hakları bulunmaktadır:

- Hastanın kendisini tedavi edeceği doktoru seçme hakkı
- Sağlık personeli değiştirme hakkı
- Başka kuruluşa geçebilme, kuruluş değiştirme hakkı
- Sağlığı hakkında bilgi isteme hakkı
- Uygulanacak tedavi hakkında açıklama yapılmasını isteme hakkı
- Tedaviyi reddetme hakkı
- Hastanın mahremiyet hakkı
- Tedavisiyle ilgili bilgilerin gizliliğini isteme hakkı

Güvenliğini tehdit etmeyecek koşulların sağlanması hakkı bulunmaktadır.

Ayrıca tedaviye başlanmadan rıza onay formunun kurum tarafından hastaya verilip okutulması ve uygunluk durumuna göre onaylanmasının sağlanması çok önemlidir.

2.2.Sağlık Hizmetlerinin Sınıflandırılması

Sağlık hizmetini tanımlamak gerekirse, birinci, ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmeti veren kuruluşların tamamı ayrıca rehabilitasyon hizmetlerini de içeren kuruluşlar sayılabilmektedir. Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması üç basamakta olmaktadır. Bunlardan ilki birinci basamak sağlık kuruluşlarıdır, yani sağlık ocakları gibi daha çok koruyucu sağlık hizmeti vermeye yönelik kuruluşlardır. İkinci basamak, hem tedavi edici hem koruyucu sağlık hizmetini içermektedir. Üçüncü basamak sağlık hizmetinde ise daha çok rehabilitasyon merkezleri yer almaktadır.

2.2.1.Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Koruyucu sağlık hizmeti, kişinin daha çok hasta olmadan önce başvurduğu, hastalığı önlemeye yönelik tedbirler alınmasına, gerekli rutin kontroller yapılmasına yönelik hizmetleri kapsamaktadır. Koruyucu sağlık hizmetleri, çevreye ve kişiye yönelik olarak sınıflandırılmaktadır.

Çevreye Yönelik Koruyucu Hizmetler:

Kişilerin yaşam standartlarını düşüren, çevreyle ilgili yaşanan sorunlar üzerinden ilerleyerek daha iyi yaşam kalitesi sunmak amacıyla yapılan çalışmalar olarak tanımlanabilmektedir.

Bu çalışmalar;

- Ekolojik dengeyi bozan sanayi ve kimyasal atıkların önlenmesi,
- Gürültü, ses ve hava kirliliği sorununa yönelik çözümler,
- İçme suyunun temizlenmesi ve depolanması,
- Bireysel olarak organik ve inorganik atıkların çevreye atılımının önlenmesi gibi unsurları içermektedir.

Kişiyeye Yönelik Koruyucu Hizmetler:

Bireylerin çevreden gelebilecek hastalıklara karşı korunması, hastalığın ilerlemeden müdahalenin yapılması amacıyla yapılan hizmetlerdir;

- Aşıların yapılması,
- Bulaşıcı hastalıklarla mücadele,
- Sigara, alkol, uyuşturucu gibi insan sağlığını tehdit eden unsurların kullanımının engellenmesine yönelik çalışmalar,
- Kişilerin ruh sağlığını olumsuz etkileyen faktörlerle mücadele,
- Bu konularda eğitim verilmesi,
- Risk grubu taşıyan hastaların periyodik olarak kontrol altında tutulması,
- Erken tanının sağlanması.

2.2.2. İkinci Basamak Sağlık Hizmetleri (Tedavi Edici)

Hastalık veya sakatlık halinin eskiye dönüştürülmesi, iyileştirilmesi amacıyla yapılan hizmetlerdir.

İkinci basamak sağlık hizmeti de üçe ayrılmaktadır. Birinci basamak, ikinci basamak ve üçüncü basamak şeklindedir:

Birinci basamak: Hastaların ilk başvurdukları, evde veya ayakta tedavi edildikleri kuruluşlardır. Sağlık Ocakları, Ana Çocuk Sağlığı gibi birimler birinci basamak sağlık

hizmetinin verildiği yerler arasındadır. Birinci basamaktaki olanaklarla tam ve tedavisi yapılamayan hastalar, ikinci basamağa nakledilmektedir.⁵⁶

İkinci basamak: Bu basamakta hastalar yatılarak tedavi edilmektedir. Uzman doktorlar tarafından tedavi sağlanmaktadır.

Üçüncü basamak: Üçüncü basamak sağlık hizmetleri, üniversite hastanesi gibi eğitim hastaneleri tarafından verilen, yoğun bilgi ve teknoloji gerektiren tedavi hizmetleridir. Bunlar;

- Kanser üzerine Hastaneler
- Ruh ve Toplum Sağlığı Merkezleri
- Sanatoryumlar olarak bilinmektedir.

2.2.3. Üçüncü Basamak Sağlık Hizmetleri (Rehabilite Edici)

Bireylerin hem fiziksel açıdan hem de ruhsal açıdan tedavisinin sağlanması, kimseye ihtiyacı olmadan hayatını devam ettirebilmesinin sağlanmasıdır.

Üçüncü Basamak Sağlık Hizmetleri ikiye ayrılmaktadır:

Tıbbi Rehabilitasyon: Kaza sonucunda hastada kalıcı olarak tespit edilen durumun düzeltilmeye çalışılması, yaşam kalitesinin yükseltilmesine yardımcı olunmasıdır.

Sosyal Rehabilitasyon: Kaza sonucunda sakat kalan kişilerin veya engeli olan hastaların özel yaşamlarını desteklemek ve yapılan aktivitelere katılmalarını sağlamaktır. Kısaca bu tip hastaların yaşam kalitesini yükseltmek ve kimseye ihtiyaç duymadan yaşayabilmeleri için gerekli destek ve hizmetlerin sağlanmasıdır.

2.3.Örgütün Tanımı

Örgüt, farklı kültürlerden farklı coğrafyalardan gelen kişilerin, ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araya getirilmeleri ya da gruplar oluşturularak ortak hedef ve amaçlara ulaşmaktır. Sadece tek kişi olarak örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi mümkün olmadığından belirli kişiler oluşturularak gruplar halinde amaçların benimsenmesi yönünde çalışılıp belirlenen noktaya ulaşılması mümkün olabilmektedir.

Örgütün amaçları kısa süreli olmadığından, uzun süreli planlar söz konusu olduğundan oluşturulan grupların birbirini bütünleyici nitelikte olması, kültürel açıdan uygunluk gibi konulara dikkat ederek örgütün devamlılığının sürdürülmesi sağlanmalıdır.

Çevreye uyum yaklaşımıyla, örgütler dinamik bir özellik gösterirler. Yani dış çevreden gelecek olan değişimlere ve gelişmelere olumlu bakıp, örgütü sürekli

⁵⁶ Tedavi Edici Basamak Sağlık Hizmetleri, <http://www.acilservis.pro/tedavi-edici-basamak-saglik-hizmetleri> (Erişim Tarihi: 27.05.2017).

olarak yeniliğe götürerek, çevreyle etkileşim içinde olarak amaçlarını gerçekleştirmektedirler.⁵⁷

Örgütün devamlılığının sağlanması için de bu durum çok önemlidir. Dış çevreye kendini kapatmayarak, gelişmeleri takip edip çevre ile sürekli etkileşim halinde olmak, örgütü ayakta tutabilmeye ve dinamizm kazandırmaya yardımcı olmaktadır.

Örgütlerin oluşmasının nedeni, ihtiyaçlar ve koşullardır. Bu koşulların yan yana gelmesi sonucunda bir örgüt oluşur, gelişir ve sürer. Birtakım öznel zorlamalar ile, örgütler oluşturulabilir ise de bu tür örgütler varlığını sürdürülemez. Bu nedenle de, bir örgütün kurulması için hem birtakım öznel, bireysel koşullar ile nesnel koşulların yan yana gelmesi hem de bunların varlığının ve birlikteliğinin devam etmesi gerekmektedir.⁵⁸

2.4.Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres, örgüt içinde çalışanların bazı durumlardan memnun olmaması, iletişim bozukluğu, görev ve sorumlulukların fazlalığı, yöneticiden kaynaklanan sorunlar gibi durumlar gitgide ilerleyerek örgütte stres yaşanmasına neden olmaktadır.

Örgütsel stres kaynakları arasında sayılabilecek unsurlar: İşe yabancılaşma, çalışanlar arası ilişkiler, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak sıralanabilmektedir.

2.4.1.İşe Yabancılaşma

Yabancılaşma, kişinin kendisini eksik hissetmesi, bir şeyleri doğru yapmadığını düşünmesi ve bunun sonucunda bazı şeylerden uzaklaşması, soğumasıdır. Bunu hem özel hayatımızda hem iş hayatımızda sık sık görmekteyiz. İş hayatımızda belirli kurallar, sorumlulukların yapılma mecburiyeti vardır. Bu durumlar da bireyleri kendi yaptıkları işten bazen soğutmaktadır. Bireyin yargıları ile iş kuralları uyuşmadığında, olumsuzluk durumlarında stresle karşılaşıldığında birey kendisini geri çekme hissine girebilmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak da birey, çevresiyle iletişimi kesebilir ve tamamen yalnız kalma durumu ortaya çıkabilmektedir.

Bireyin işe yabancılaşması ile çalışma koşulları yakından ilgilidir. Hiyerarşik yapı, yönetimde otorite gücünün fazlalığı, çalışma saatlerinin bireye uygun olmaması, iş çevresine uyum sağlayamama durumu işe yabancılaşma sebeplerinden sayılmaktadır. Aslında birey sadece bu durumda işe değil kendisine de yabancılaşmış olur çünkü vaktinin çoğunu işte geçirmektedir.

⁵⁷ Ramazan Erdem, Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağıllık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2007, 2(2), s.63.

⁵⁸ Recep Akdur, Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu, 2003, Ankara.

Kişilerin kendileri için hayal ettiği planları, hedefleri vardır. Bunları gerçekleştirmek için de kişiler ona göre adım atarlar yani o doğrultuda ilerlemek için işlerini o yönde ilerletirler. İş tercihinde bu unsurlar etkili olduğundan, çalıştığı yerde birey kendi planlarını göremediğinde işinden soğumakta ve uzaklaşmaktadır. Bu duruma işe yabancılaşma denmektedir.

Yabancılaşmaya neden olan çalışma ortamları; sosyal olmayan, kişinin kendisi olarak kalmasına fırsat tanımayan, işin süreçlerinin kişi tarafından serbestçe belirlenme olanağı bulunmayan, kişinin gündelik yaşam sınırlarının başkası tarafından belirlendiği ortamlardır. Sayılan özelliklere sahip bir çalışma ortamı, aynı zamanda kişinin zihinsel, psikolojik ve biyolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir örgütsel sağlık sorunudur.⁵⁹

İşe yabancılaşma bireyi işten uzaklaştırarak kişinin işe gitme arzusunu ortadan kaldırmakta, bu da işte devamsızlığa sebep olmaktadır. Bunlar örgüte zarar vererek verimliliğinin düşmesine ve performans kaybının ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir.

Örgütsel stres, doğal olarak bireyin birçok tutum ve davranışına olumsuz yansır; birey sadece kendisini değil dış çevreyi, dünyayı, olayları ve ilişkilerini de olumsuz algılayıp değerlendirebilmektedir.⁶⁰

Örneğin, işine yabancılaşmış olan çalışan, yöneticisi ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerinde daha güvensiz, şüpheli bir bakış açisine girebilmektedir; böylelikle kuruma olan güven ve sadakat zedelenmektedir.

İşe yabancılaşan işten uzaklaşan birey, işten ayrılma niyetine girmektedir. Yani sonucunda işten ayrılmaya kadar ilerlemektedir. Birey hem kendinden, planlarından, hedeflerinden hem de işinden vazgeçebilme eğilimi gösterebilmektedir.

Kişinin örgütte yaşadığı sıkıntılar kendisine yabancılaşmasında da etken olabilmektedir. Bu durumda çevreye olan ilgisinin giderek azalması, kendisini dış dünyaya kapatmasına neden olabilmektedir.

Birey, iş hayatında birçok sıkıntıyla karşı karşıya kalabilmektedir: Çalışanlar arası ilişkilerde bozukluk, sürekli aynı işi yapma zorunluluğu, fikirlerini sunamama gibi durumlar örgütlerde yabancılaşmaya neden olmaktadır. Örgütte yaşanan yabancılaşma hem örgütü hem çalışanı olumsuz etkilemektedir. Gelişen teknolojinin de örgüte uygulanması ve değişimlerin takip edilmesi gerekmektedir. Kimi zaman bilinen bir durumdan bilinmeyen bir duruma geçmek de çalışanın stresini artırıcı

⁵⁹ Hasan Tutar, İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 2010, 65, 1, s.177.

⁶⁰ Tülay Turgut, KALAFATOĞLU Yaprak, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Adalet, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2016, C.18, S:1, s.29.

etken olabilmekte, bununla beraber işten uzaklaşmaya; işe ve kendine yabancılaşmaya sebep olabilmektedir.

2.4.2.Çalışanlar Arası İlişkiler

Çalışanlar kendi aralarında her zaman bir rekabet içinde olmaktadır. Örneğin; yönetici çalışanına uygulayacağı bir ödüllendirme politikasını, ücrette artış sağlama veya daha esnek koşullar sunma gibi olanakları verdiğiğinde çalışanlarda rekabet durumu da artabilmektedir. Çünkü çalışanlar bu durumlardan faydalanmak için birbirlerinin arasındaki arkadaşlık ilişkilerini bile umursamayarak rakip olarak görme durumuna girebilmektedirler. Birbirinden üstün olma durumu, ücret konusunda üstünlük gibi rekabet unsurları, işyerinde kurulan arkadaşlıkları yıpratılmakta; işyerindeki çevreyle ilgili sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir.

Bireyin üstleriyle ilişkilerinde arkadaşlık, güven, saygı ve anlayış olmalıdır. Eleştirilerinde yıkıcı olan, bireysel olarak ayrımcılık yapan ve diğerlerini ezen üstlerin stres yaratıcı etkileri vardır. Hiyerarşik düzene göre ilişkiler saygılı olmalıdır. Üstler astlarla, astlar üstleriyle sürekli saygı ve güven ilişkisi içinde olmalıdır. Aynı şeyler bireyin kendi iş arkadaşları için de geçerli olgular arasında sayılmaktadır.⁶¹

İşyerinde yaşanan olumlu ya da olumsuz etkiler bireylerin psikolojisini ve örgütün yapısını etkilemektedir. Bireylere üstler tarafından verilen uyarılar, cezalar da bireyi olumsuz etkileyerek strese neden olmaktadır. Üstler ve astlar arasındaki dengenin çok iyi korunması gerekmektedir. İlişkiler her zaman saygı çerçevesinde olmalıdır, astlara verilen görevlerin adaletli ve dengeli bir şekilde dağıtılması gerekmektedir.⁶²

Bireyler örgütün verdiği görevleri, sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiklerinde yöneticilerinden bir ödüllendirme beklemektedirler. Bunu göremediklerinde ise bireylerin işten soğuması, kendini önemsiz hissetmesi, verdiği hizmetin önemsiz olduğunu düşünmesi mümkündür. Bu durum bireyin kendi içerisinde stres yaşamasına sebep olmaktadır. Birey bu durumu diğer çalışanlarla paylaştığında onların da etkilenmesine sebep olabilmekte ve bunun sonucunda örgütsel stres oluşabilmektedir.

Durum ne olursa olsun çalışanlar kendi yaşadıkları stresli zamanlarda dışarıdan desteğe gereksinim duyarlar. Çoğu yönetici çalışanların aşırı stresinin nedeni olabildiği gibi, rahatsızlıklarını dile getirince de tepki göstermektedir. Böyle

⁶¹ Kemal Arıcan, Örgütsel Stres Kaynakları: Kavramsal Bir Çözümleme, *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 2011, C.2, S:4, s.72.

⁶² İlhan Günbayı vd., Ortaöğretim Branş Öğretmenlerinin Yöneticilerle Olan İlişkilerinden Kaynaklanan Stres, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 2014, C.3, S:2, s.222.

durumlarda yöneticilerin nesnel bir tavırla davranması zordur, ancak gerektiğinde bir başka yöneticiden yardım istemesi gerekmektedir.⁶³

Çalışanlar arası ilişkilerin yönetimi konusunda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticinin çalışanlar arasındaki dengeyi her zaman koruması, adil davranması, eşit şartları her çalışanı için sağlaması gerekmektedir.

Ancak ilaç mümessilleri için bu durum farklılıklar gösterebilmektedir. Kazanç elde etme sistemi, ne kadar çok satış yapılırsa ona göre prim alınması yöntemine dayalı olduğundan ilaç mümessilleri arasında daha çok çatışma çıkabilmektedir. Bu durum da rekabetin daha da artması ve bunun sonucunda çalışanlar arasındaki ilişkilerin bozulması kaçınılmaz olabilmektedir.

2.4.3.Rol Belirsizliği

Belirli bir görevi olan kişinin yapması gereken görevlere ilişkin becerisinin yeterli olmaması durumu, rol belirsizliği olarak tanımlanmaktadır. Örgütteki personelin yerine getirdiği görevlerle ilgili olarak, kendisinden beklenenlerin net olup olmaması ve bunların uygulamaya dönüşmesi noktasında beklentilerin kendisine açık bir şekilde ifade edilmemesi, örgüt ortamında oluşabilecek rol belirsizlikleri olarak tanımlanmaktadır.⁶⁴

Rol belirsizliği iki şekilde görülmektedir. Örgütsel rol belirsizliği kaynakları, kişinin örgüt içinde yerine getireceği görevleri bilmemesinden; ikincisi kişisel rol belirsizliği faktörü, kişinin rol hakkında yeterli teknik bilgiye ve donanıma sahip olmamasından kaynaklanmaktadır.⁶⁵

Başka bir ifadeyle, herhangi bir organizasyonda çalışan bireylerin örgüt içerisindeki statüleri gereği organizasyon içi ve dışı beklentilerin neler olduğu hakkında bilgilerinin olmaması durumunda rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliği yaşayan bir birey, neyi uygulayacağı ve yapacağı konusunda sorumluluklarını tam olarak algılayamayabilir. Bu durum bireyin stresine neden olan kaynaklar arasında olmaktadır.⁶⁶

Rol belirsizliği yaşayan bireyin endişesi daha çok artmaktadır. Çünkü sürekli bir bilinmezlik içinde örgütte kalmaktadır. Bu durum örgütsel stresi de etkilemektedir. Birey hem kendi içinde hem de diğer çalışanlarla sorunlar yaşamaktadır. Rol belirsizliği çalışanlar arası ilişkileri de etkileyerek iletişim kopukluğuna neden olmaktadır.

⁶³ Hasan Ekinci ve Süleyman Ekinci, İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma, *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 2003, C.27, S:1, s.111.

⁶⁴ Hastanelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama. <http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m15.pdf> (Erişim Tarihi:12.03.2017).

⁶⁵ H. Nejat Basım, vd., Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Amme İdare Dergisi*, 2010, C.43, S:1, s.151.

⁶⁶ Korhan Karacaoğlu ve İdris Çetin, İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: AFAD Örneği, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 2015, C.5, s.50.

Bireyin kurumdaki hakları, işyerindeki sorumlulukları ve ayrıcalıkları ile ilgili bilgi yetersizliği söz konusudur. Ayrıca örgütün yapısının da tam olarak oturmamış olması bireyin geleceğiyle ilgili kaygısına neden olmaktadır. Bu tür kimseler yeni gelecek olan bireyleri de etkileyerek işten soğumalarına, örgüt içinde stres ortamının olduğuna inandırarak örgütten uzaklaşmalarına sebep olmaktadır.⁶⁷

Rol belirsizliği kimi zaman örgütten de kaynaklanmaktadır. Örgütün de kendi amaç ve hedeflerini belirleyememiş olmasından dolayı bireylere tam olarak görev dağılımı yapılamaz. Birey de yapacağı işi bilemez, hangi amaçlar için çalıştığını bilmediği için de görevlerini yerine getirememektedir.

Rol belirsizliği bireylerin kendi alanında yeterli bilgisinin az olması ya da hiç olmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin yapacağı işin net bir biçimde ortaya konmaması strese yol açmaktadır. Oluşan bu belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, özgüven eksikliği, faydalı olmama duygusu belirecektir. Kişinin görev tanımının açık olmaması, hak etmediği unvana getirilmesi ya da hak ettiği halde terfi alamaması bireyin kaygı düzeyini yükseltmektedir.⁶⁸

Rol belirsizliği hem örgütsel strese hem de bireysel olarak kişinin kendisinin stres yaşamasına neden olmaktadır. Örgüt içinde yaşanan rol belirsizliği çatışmaya da neden olabilmektedir. Rol belirsizliğinin örgütsel açıdan sonuçlarına baktığımızda çalışanın işten soğumasına, işe gelmemesine, çalışanlar arası ilişkilerde de kimin ne yapacağını bilmemesi ve iş arkadaşlarının çatışmaları gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum aşırı stres sonucu tükenmişlik hissine yol açabilmekte; bu durumun uzun sürmesi de stresin kronikleşmesine neden olabilmektedir.

2.4.4.Rol Çatışması

Bireylerin örgüt amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmede birden fazla rol ve görevleri olabilmektedir. Bu da bireylerde rol çatışmasına neden olmaktadır. Kişi hangi işi daha önce yapacağını, hangisinin daha önemli olduğunu bilememektedir ve bu durum da rol çatışmasına yol açmaktadır. Bireye kendi tutum, inanç ve değerleri doğrultusunda olmayan bir rol ve görev verildiğinde de rol çatışması yaşanabilmektedir.

Zamanın, rol çatışması ve aşırı rol yükü arasındaki ayrımına bakıldığında, rol çatışmasında belirli bir süre içerisinde yaşanan zorluktan kaynaklı çatışma yaşanırken, aşırı rol yükünde daha geniş bir zaman söz konusu olmaktadır. Kısaca rol çatışmasında rol gereklerinin çeliştiği durumlardaki zaman söz konusu iken aşırı

⁶⁷Çalışanlarda Stres Yaratan Roller, <http://blog.milliyet.com.tr/calisanlarda-stres-yaratan-roller/Blog/?BlogNo=16891> (Erişim Tarihi:09.02.2017).

⁶⁸ Ayşe Burcu Akbulut Başcı vd., Ankara Üniversitesi Hemşirelerinde İşe Bağlı Gerginlik Düzeyi ve Rol Çatışması-Rol Belirsizliği Durumu ve Diğer Etmenler, *Özgün Araştırma*, 2016, C.2, S:2, ss.51-58.

rol yükünde ise rolün taleplerine karşın zamanın bütün olarak süreç içerisinde bir sorun olarak ele alındığı söylenebilir.⁶⁹

Birey hem normal yaşantısında hem iş hayatında birden fazla statüye sahiptir ve bunların hepsini yerine getirmek mecburiyeti içerisinde. Bu durum da rol çatışmasına neden olmaktadır.

Bireyin farklı rollerin birbirini güçleştirmesine rol çatışması denilmektedir. Örneğin, kardeşinin amiri olan ağabey, işyerinde ağabey gibi davranırsa rol çatışması içine düşmüştür. Bir öğretmenin öğrencilerine hoşgörölü mü, yoksa katı bir tutum içinde mi olması gerektiği konusunda kararsız kalması bu duruma örnek gösterilebilir. Rol çatışması, bireyde gerginlik ve huzursuzluk yaratmaktadır. Bunun giderilmesi için bireyin, birincil ve ikincil önem derecesinde olan rollerini belirlemesi ve çatışmaları ortadan kaldırması gerekmektedir.⁷⁰

İş görenin üstlendiği rollerin gereği olarak birbirleriyle denk olmayan beklentiler olduğunda rol çatışması ortaya çıkmaktadır. Yani rol çatışması, iş görenden rol takımınca beklenen rollerin birbirinden değişik ve birbiriyle denk olmaması yüzünden çalışanı kararsızlığa sürüklemektedir. Diğer yandan, iş görenin rolü ne düzeyde belirsiz ise, role ilişkin beklentiler de çalışanı kararsız bırakmaktadır.⁷¹

Rol çatışması ve rol belirsizliği ayırımına bakılacak olursa tamamen zıt kavramlardır. Aradaki ilişki negatif yönlüdür. Rol belirsizliği, bir önceki konuda değinildiği gibi, iş tanımının, gereklerinin bulunmamasından kaynaklanırken rol çatışması kişinin üzerinde birden fazla rol ve sorumluluk olması, iş ya da ev yaşantısındaki sorumlulukların çelişmesi demektir.

2.5.Örgütsel Stres Yönetimi

Örgüt içerisinde yaşanan stres çalışanları olumsuz etkilemektedir. Bunu en alt düzeye indirmek ya da tamamen yok etmek yöneticilerin elindedir. Yöneticiler çalışanlarının ne kadar rahat bir ortamda, güvenilir bir mekân içerisinde çalışmalarını sağlarsa stres düzeyi de o kadar az olmaktadır. Yönetici bireylere gerektiğinde ödüllendirme, terfi, ücrette artış gibi imkânlar sağlayarak hem motivasyonu, verimliliği arttırmaktadır; hem de stresi en az düzeye indirgeyebilmektedir.

Bireylerin stres düzeyini azaltma da birçok unsur vardır. Düzenli beslenme, uyku, spor, tatil gibi aktiviteler bireydeki stresi azaltmaktadır. Bunlar için yöneticinin

⁶⁹ Günay Erol ve Yasin Boylu, Aşırı Rol Yüğü: Neden-Sonuç Bağlamında Kuramsal Bir Değerlendirme, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2016, C.8, S:3, s.158.

⁷⁰ Toplumsal Statü ve Roller, <http://www.nkfu.com/toplumsal-statu-ve-roller/> (Erişim Tarihi:09.02.2017).

⁷¹ Adnan Ceylan ve Yıldırım Hüseyin Ulutürk, Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2006, C.7, S:1, s.49.

çalışanlarına imkân sağlaması çok önemlidir. Gerektiğinde izin konusunda yardım etmelidir.

Stres yönetimine örgütsel olarak alınabilecek tedbirler;

- Katılım sağlanan yönetim, örgütte herkesin fikirlerini düşüncelerini rahatlıkla açıklayabileceği bir yönetim tarzı oluşturulmalıdır.
- Astların üstlere sorunlarını, düşüncelerini açıklayabilmeleri sağlanmalıdır.
- Stres nedenleri ve sonuçları belirleme faaliyetleri oluşturulmalıdır.
- Rol biçimlendirmesi ve sınıflandırması olması gerektiği şekilde yapılmalıdır.
- Örgütsel stres kaynaklarından olan rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları ortadan kaldırılmalıdır.
- Zaman yönetimi konusunda hassas olunması, yöneticinin bu konuda azami duyarlılığı göstermesi çok önemlidir.
- Yapılacak işlerin günlük olarak sıralanması, planlanmasının yapılması gereklidir.
- Sosyal çevre desteği çok önemlidir.
- Gerektiğinde psikolojik destek alınmalıdır. Bireyler kendi stresleri ile ilgili çözüm üretilmediğinde destek alınması sağlanmalıdır.
- Örgütlerde stres yönetimi eğitimi verilmesi gerekmektedir.⁷²

Örgütsel stresin azaltılması bireysel ve örgütsel verimliliğin artırılmasında eğitim önemli rol oynamaktadır. Öncelikle bireylerin örgüt içinde üstlendikleri görevlerin, onların karakteristik yapılarına ve yeteneklerine uygun olması gerekmektedir. Örgüt içinde karşılaşılan, iş görenlerin çalıştıkları işin gereklerini tam olarak bilmemesi gibi durumlar negatif sonuçlar doğurabilmektedir. Eğitimle bu eksiklikler giderilirse örgüt içinde yaşanan stres yok olmaktadır.⁷³ Stres bireyleri çok etkilediği için örgütü de olumsuz yönde etkilemektedir. Yönetici bu durumu ne kadar çabuk çözerse örgüt açısından o derece iyidir.

Aşırı iş yükü, belirsiz zamanlarda mesai veya çalışma saatleri de bireyler üzerinde stres yaratan faktörlerdendir. Aynı zamanda sürekli aynı işi yapmak da işin monotonlaşmasına, bireyin işten sıkılmasına ve motivasyon düşüklüğüne sebep olabilmektedir. Yöneticinin bu konularda çözümler üretmesi; çalışanların işten soğumasına, uzaklaşmasına fırsat vermeden sorumluluklarını bilerek hareket etmesi gerekmektedir.

⁷² Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Ekim Basım Yayın, 2.Baskı, Eskişehir, 2004, s.185.

⁷³ İnayet Pehlivan, Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimlilik, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 1991, C.24, S:2, s.801.

Örgütsel stres yönetiminde, bireylerde ve örgütlerde oluşan stresle ilgili psikolojik ve davranışsal sorunların önlenmesi için çaba gösterilmektedir. Örgütsel stres yönetimi, stres ile baş etmede yöneticinin önce stres kaynaklarını belirleme, strese nerede nasıl tepki verildiğini anlama; daha sonra da çalışanlar arası etkili iletişim kurulmasının sağlanması ve motivasyonlarının yüksek tutulmasıyla mümkün olmaktadır.⁷⁴

Hem örgütsel hem bireysel olarak yaşanan stres de bazı durumlar, sonuçlar doğurmaktadır. Stres, vaktinde yönetilerek kontrol altına alınarak bu sonuçların oluşmaması sağlanabilmektedir. Ancak stres yönetimi sağlanamadığında çalışanlarda fizyolojik, psikolojik, ruhsal ve davranışsal olarak olumlu-olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir.

Stresin yarattığı örgütsel ve bireysel sonuçlara ikinci bölümde değinilmiştir.

2.6.Örgüt Yapılarının Örgütsel Stres Üzerindeki Etkileri

Örgüt yapısı, örgütün kuruluşta belirlediği amaç ve hedefler, misyon ve vizyonuna göre örgütü biçimlendirmektir. Örgütün içinde işlerin nasıl ilerlediği, kişilere verilen rol ve sorumlulukların neler olduğu, iş bölümünün nasıl gerçekleştiği konularında bir değerlendirme yaparak örgütü de o yönde değiştirmek ve geliştirmek önemlidir.

Örgüt yapısı genellikle örgütün içinde yer alan şema, şekil olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu şema ile çalışanların görevlerini belirtme, bölümlerin ve departmanların belirlenmesi, işin yeri ve zamanını belirtme, çalışma saatlerinin gösterilmesi, işletmenin kendi içinde belirlediği kurallar yer alabilmektedir.

Örgütün kültürü, paylaşılan değer ve inançlar, hiyerarşi, karşılıklı yaşanan ilişkiler örgüt içinde yapacağımız yapılandırmayı belirlemektedir. Bu yapılandırma örgüt içerisinde yapılan işlerin kontrolünün kolaylaştırılması, denetimin sağlanması, herhangi bir sorunda daha hızlı müdahale edilebilmesinin sağlanmasını tesis etmektedir. Örgütü biçimlendirme ya da yapılandırma, yığılmış olan işlerin bir bütün haline getirilip, sırayla tüm işlerin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu sebeple kurumun örgütsel yapısının biçimlendirilmesi gerekmektedir.

Örgütsel yapının olmaması kurum içinde bazı sorunlara yol açmaktadır. İşletmenin kendi içinde belirli amaçları ve hedefleri bulunmaktadır. Bu amaç ve hedefler yerine getirilirken bazı zorluklar yaşanmaktadır. Örgütsel yapıdaki eksiklik ve aksaklıklar bazı olumsuz neticeleri doğurabilir. Bir yapılanma söz konusu olmadan, görev ve rol dağılımı tam olarak yapılmadan, koordinasyon, işbirliği ve planlamadan yoksun olan örgütte stres yaşanması kaçınılmazdır. Örgüt yapılanmayı

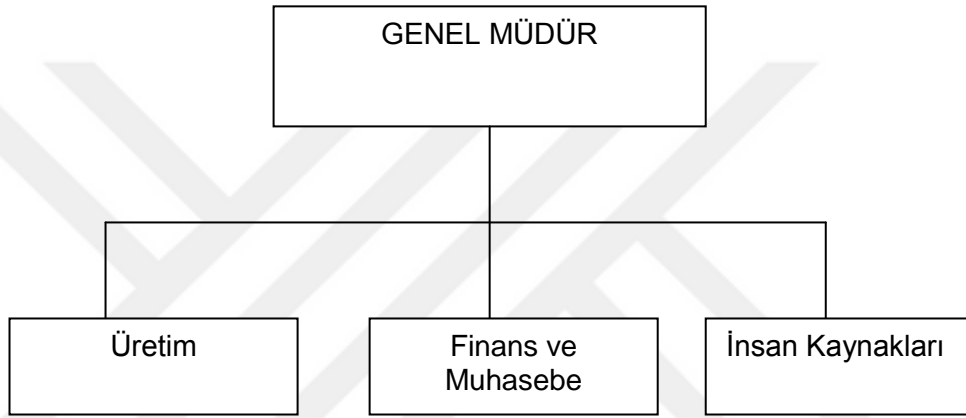
⁷⁴ Edip Örucü vd., Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Akademik Bakış Dergisi*, 2011, S:26, s.19.

benimsediğinde ve işletmeye/kuruma uygulandığında stres de azalmakta hatta yok olabilmektedir.

Örgütsel yapılar da bazı gruplara ayrılmaktadır: İşlevlere göre bölümlenmiş yapı, ürünlere göre bölümlenmiş yapı, coğrafik yapıya göre bölümlenmiş yapı, matris yapı, yatay yapı, modüler yapı ve karşılaştırma olarak bölümlenmektedir.

2.6.1. İşlevlere Göre Bölümlenmiş Yapı

İşlevlere göre bölümlendirme, kurumdaki görevlerin bir araya getirilerek şema oluşturulmasıdır. Bir bölümün üretim, insan kaynakları, finans ve muhasebe gibi dallara ayrılması buna örnek teşkil etmektedir. Genellikle işletmelerde de en çok bu yöntem kullanılmaktadır.



Grafik 2: İşlevlere Göre Bölümlenmiş Yapı⁷⁵

İşlevlere göre bölümlenmiş yapının **güçlü** yönleri;

- İşletmenin verimliliğini ve etkinlik politikasını arttırmaktadır.
- Çalışanların performansının yükselmesine bundan dolayı örgütün de performansının yükselmesine neden olmaktadır.
- Her kişi kendi bölümünü bilerek ona göre o bölümün faaliyetleri doğrultusunda çalışmakta, bu sayede iş yükünün azalması sağlanmaktadır.
- Yapılan işlerin sorumluluğunu baştaki kişi taşımakta; tek elden yönetimle organizasyon içi karışıklığı giderilmektedir.

İşlevlere göre yapılanmanın örgütte uygulanması sonucu stresin ortaya çıkmasını engellenmektedir. Ancak tam tersi durumlarda örgütsel stres

⁷⁵ Örgütlenme, www.cag.edu.tr/upload/2015/12/6-orgutleme.ppt (Erişim Tarihi: 28.05.2017).

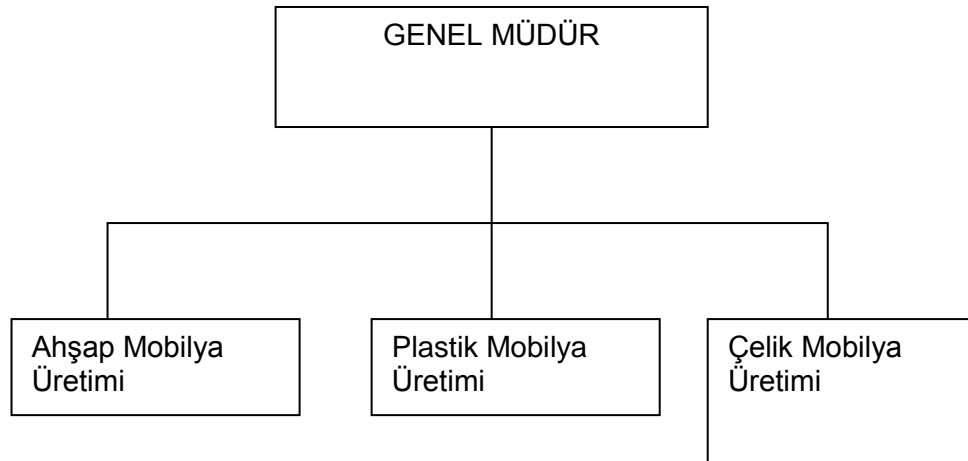
engellenememektedirler. Yani işlevsel yapının zayıf yönleri de mevcuttur. Kurumun yapılanamamış olması durumu veya yapılanmış ise iç dinamiğinden kaynaklanan sorunlar, örgüt içinde yaşanan stresi ortaya çıkarmaktadır.

İşlevlere göre bölümlenmiş yapının zayıf yönleri;

- Tek elden yönetim gibi en üst kişinin şirketi yönetmesinin bir kötü yanı vardır. Örneğin; genel müdür, finans veya muhasebe departmanı ile ilgili sorunlara hakim iken üretim veya insan kaynakları departmanının sorununu bilemeyebilmektedir. Yani tüm sorunları bilemediğinden çözüme kavuşturamaz ve bu durum da örgüt içinde yaşanan strese neden olmaktadır. Karar verme ve uygulama noktasında da bir yavaşlama ortaya çıkabilmektedir.
- Çalışanlar da iletişimle ilgili sorun yaşayabilmektedirler. Kişi bir sıkıntı yaşadığında kendi bölümün müdürü ile mi yoksa genel müdürle mi iletişim kuracağını bilemeyerek örgüt içinde yaşanan stresi ortaya çıkarabilmektedir.

2.6.2. Ürünlere Göre Bölümlenmiş Yapı

Firmalarda genel de birden fazla ürün olduğundan yani ürün çeşitliliği olduğundan ürün bölümlendirmesi tercih edilmektedir. İlaç firmalarında da bu uygulanabilmektedir. İlaçların çeşitliliğinden dolayı aralarında bir bölümlendirme yapılması çok önemlidir. Bu durum, daha kolay ve planlı biçimde çalışılmasına olanak sağlar. Üretilen aynı veya birbirine benzeyen mallar ve ürünler de bir bölümde toplanabilmektedir.



Grafik 3: Ürünlere göre bölümlenmiş yapı⁷⁶

⁷⁶ Yönetim Süreci/Fonksiyonları, <http://slideplayer.biz.tr/slide/9149757/>. (Erişim Tarihi: 28.05.2017).

Örneğin; ilaç firmaları olarak düşündüğümüzde aşılar, serumlar, kullanılan ilaçlar, dermokozmetikler gibi gruplara ayırmak mümkün olmaktadır.

Ürünlere göre bölümlenmiş yapının güçlü yönleri;

- Bir ürünün nerde olduğunu bilinmesi, daha kolay bulunması aynı ve/veya benzer ürünlerin bir grup halinde olması, çalışana ve örgüte kolaylık sağlamaktadır.
- Ürüne göre bölümlendirme yapıldığında bir üründen ne kadar satış yapıldığının tespitinin sağlanabilmesi; ürünün satışının fazla veya az olmasına göre değerlendirme yapılabilmesi mümkün olmaktadır.

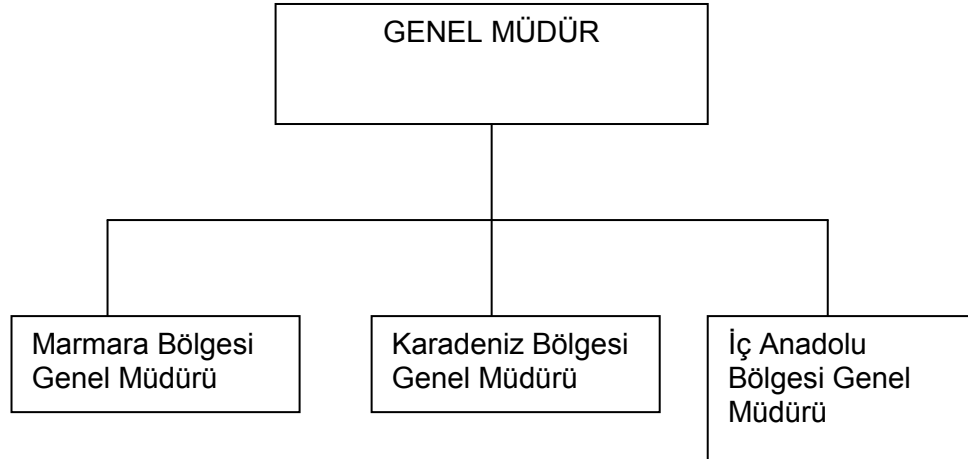
Ürünlere göre bölümlenmiş yapının zayıf yönleri;

- En büyük zarar maddi açıdan kaynaklanmaktadır. Çünkü bu bölümlendirme çalışması yüksek maliyetli olabilmektedir.
- Benzer ürünler bir bütün olarak yapılandırıldığından iki üründe de bir geliştirme sağlamak yerine aynı ve/veya benzeri ürün olduğu düşünülerek hareket edilebilmektedir.
- Ürün grubu başındaki müdürler, sadece kendi ürünlerinin sorunlarıyla ilgilenebilmekte; diğer ürünlerle ilgili gelişmeleri takip etmemektedirler.

Bu durumlar da örgütün stres yaşamasına neden olabilmektedir.

2.6.3.Coğrafik Yapıya Göre Bölümlenme

Bölge olarak farklı yerlerde kurulmuş olan benzer işlerin yürütülmesinde kullanılan bir yöntemdir. İlaç mümessilleri de bölgesel olarak çalışmaktadırlar.



Grafik 4: Coğrafi yapılanmaya göre bölümlendirme⁷⁷

Coğrafi yapılanmaya göre bölümlendirmenin güçlü yönleri;

- En baş genel müdürden cevap verilmesini beklemek yerine, bölge müdürüyle iletişim kurularak sorunlar kısa sürede çözümlenmektedir.
- Bazı işletmelere göre esas hammaddeye yakınlık işletmenin faydasına neden olmaktadır.
- Bir başka bölgeden ürün getirmek yerine o bölgede firma kurularak ürünün işgücü ve diğer masrafları azaltmaktadır.
- Bölge yöneticilerinin kendilerini geliştirerek genel müdürlük seçimlerinde aralarından seçilme olanağı sağlanmaktadır.⁷⁸

Coğrafi yapılanmaya göre bölümlendirmenin zayıf yönleri;

- Üst yönetimin kontrolünü yapmada sıkıntı yaratmaktadır.
- Bölgeler arasında kopukluklar yaşanabilmekte, uygulanan yöntemler açısından değişiklikler olmaktadır.

Bu saydığımız unsurlarda güçlü yönler örgütün performans motivasyon artışı sağlarken, zayıf yönler örgütü olumsuzluğa götürmekte ve örgütün stres kaynağına neden olmaktadır.

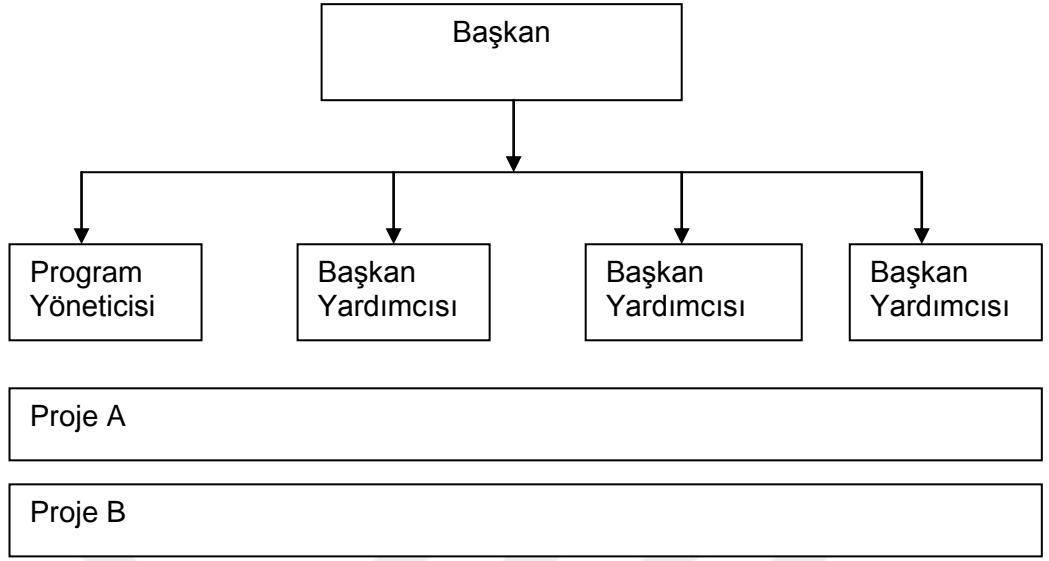
2.6.4. Matris Yapı

Matris yapı, benzer uzmanlık gerektiren fonksiyonların birlikte gruplandırıldığı ve belirli bir ürünün sorumluluklarının bir arada kendi içerisinde gruplandırıldığı fonksiyonel bölümlerin bütünleştirilmiş görünümüdür.⁷⁹

⁷⁷ Organizasyonlarda Bölümlendirme, notoku.com/organizasyonlarda-bolumlendirme-departmanlara-ayirma. (Erişim Tarihi: 28.05.2017).

⁷⁸ ÖZER Işıl, EYT 505 Okul Yönetimi ve Liderlik Örgütlenme ve Okul Yönetimi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2015, s.24.(**Tezsiz Yüksek Lisans Programı**).

⁷⁹ Matris Örgüt Yapısı, <http://www.hakkindabilgi.biz/matris-orgut-yapisi/>. (Erişim Tarihi:28.05.2017).



Grafik 5: Matris Yapı⁸⁰

Matris yapının güçlü yönleri:

- Çalışanların değişik projelerde çalışma imkanı bulması,
- Projeler arasında geçiş yapılabilme,
- Çalışanların proje yöneticiliği yapma şansının olması,
- İş ile ilgili sorun çözme paylaşımının olması,
- Kaynakların fayda maksimizasyonuna göre kullanılması,
- Teknik bilgi, beceriye üst düzeyde sahip olmak.

Matris yapının zayıf yönleri:

- Karışıklığa yol açabilmektedir.
- Kişileri değerlendirirken projelerde yer alan tek bir üst tarafından değil; diğer üstler tarafından da değerlendirilmesi sonucu çalışanların olumlu ve olumsuz yanlarını görmede sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bunlar örgüt içinde düşünüldüğünde çalışan tam değerlendirilemediğinden, kötü performansa sahip olan çalışana iyi denilebilmesi; iyi performansa sahip olanın da negatif olarak değerlendirilmesi mümkündür. Bu durum örgüt içinde kargaşa yaşanmasına neden olarak stresi ortaya çıkarabilmektedir.

2.6.5. Yatay (Takımlara Ayrılmış) Yapı

Örgütün içinde belirli gruplar oluşturularak, işlerin devam ettirilmesi yetkisi de gruplara bırakılarak bir yapılandırma oluşturulmaktadır. Yürütme yetkisinin de olması sonucu daha hızlı kararlar alınabilen bir örgüt yapısı söz konusudur.

⁸⁰ Proje Organizasyon Yapıları, <http://www.atacanute.com/2015/06/proje-organizasyon-yapilari.html> (Erişim Tarihi: 28.05.2017).

Takımlar tüm sorumluluğu üstlenmektedirler, bundan dolayı örgüt içinde yaşanan stresi de diğer sorunları da onlar çözmektedirler.

Bir organizasyonun bir yapı sorumlusu bulunmaktadır ve onun altındaki gruplar birinci, ikinci, üçüncü grup olarak ayrılmaktadır.

Yatay yapının yararları:

- Değişime hızlı tepki verme,
- Çalışanların motivasyonunda artış,
- Sorumluluğun üstlenilmesi ile birlikte sorunlarla uğraşma,
- Sorun çözme yetenekleri kazanma olanaklarının elde edilmesi olarak sıralanabilmektedir.

Yatay yapının örgütte oluşturabileceği zararlar:

- Grup içinde tartışmalar yaşanabilmekte,
- Gruplar arası rekabet çalışanlar arası ilişkileri negatif yönde etkilemekte,
- Bütün sorumluluk alındığından sorunlarla bazen başa çıkamama,
- Sorunları tek başına çözümlenememe durumlarıyla örgüt karşı karşıya kalabilmektedir.⁸¹

2.6.6.Modüler Yapı (Sanal Örgüt Yapısı)

İşin tümünü ya da önemli bir bölümünü elektronik yollar üzerinden yapan örgütlerdir. Sanal örgüt, varlığı kısmen ya da tamamen, iletişim teknolojileri ile yürütülen; farklı şehirlerden ve farklı kültürlere sahip çalışanların bir araya gelmeden uzaktan işleri yürütmesi esasına dayalı örgüt yapısıdır.⁸²

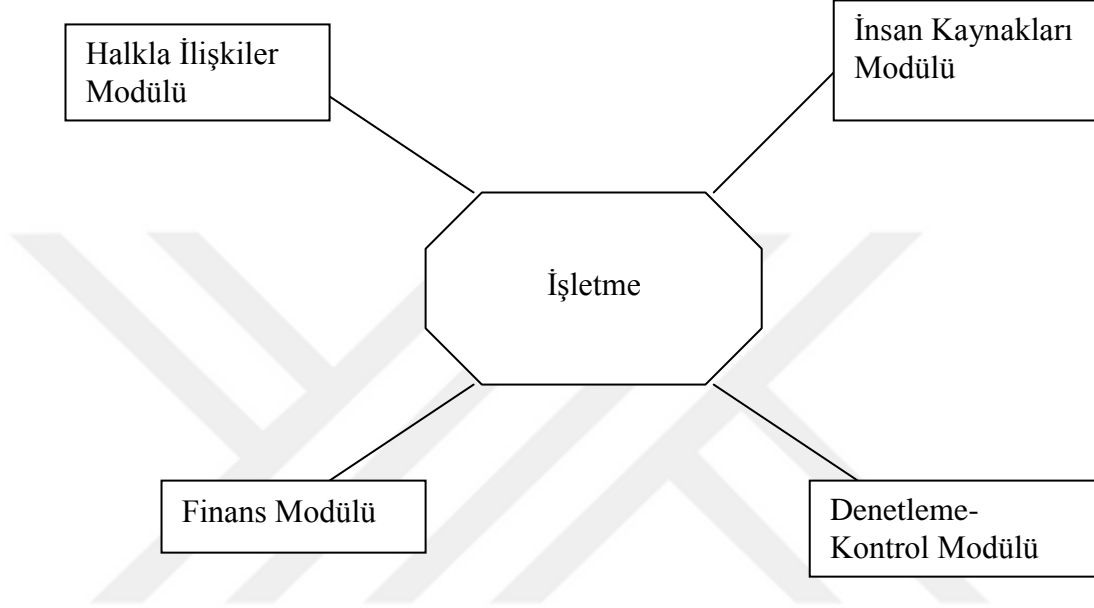
İşletmelerin diğer işletmelere üstünlük sağlaması gelişmelerin takibi, değişime ayak uydurması sayesinde gerçekleşmektedir. Bu birçok alandaki değişimlerin teknoloji, finans, yönetim gibi işletme açısından önemli bölümlere uygulanmasıyla sağlanmaktadır. Gelenekselin dışında yöntemlerin denenmesi rekabet açısından üstünlük getirmektedir. Şu ana kadar işletmelerde uygulanan klasik model, ofis ortamında hiyerarşik bir yapı sistemiyle çalışırken, gelişen teknolojiyle hayatımıza kolaylık sağlayacak sanallık kavramı meydana gelmiştir.

Bu yapıda örgüt, gerçekleştireceği faaliyetleri dışarıdan başka örgütlerle yürütmektedir. Belirli bir iş yerleri yoktur. Çoğunlukla internet aracılığıyla işlemler yapılmaktadır. Örgütün elemanları, başka ülkelerde veya başka şehirlerde olabilir. Sanal organizasyonlar olarak da adlandırılan bu yapılarda, fiziki olarak uzak mekânlardan örgütün ortak amaçlarının gerçekleştirilmesi söz konusudur. Bu

⁸¹ Örgüt Yapısı: İç Yapı, <http://www.irfanerdogan.com/organisations/ch3yapi.html> (Erişim Tarihi:28.05.2017).

⁸² Mesut Atasever, Sanal Örgütlerde, Örgüt Kültürünü Etkileyen Unsurların, Geleneksel Örgüt Yapısından Farklılıkları ve Sanal Örgütlerde Bir Uygulama, *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 2017, 1 (1), 43-62, s.44.

organizasyonlarda oluşturulan gruplar çok iyi oluşturulmadığı takdirde, örgüt, hem maddi açıdan hem diğer faktörler açısından olumsuz etkilenebilmektedir. Herhangi bir hiyerarşik yapı söz konusu olmamakta; örgüt yapısındaki kişilerin karşılıklı güven duygusuyla faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Bireylerin birbirlerini etkileme gücü baskın olmamakla birlikte, bağımsız hareket edebilme ve herkesin yeteneği ve fikirleri doğrultusunda uzmanlık alanlarını daha iyi ortaya koyabilmeleri mümkün olmaktadır.



Grafik 6: Modüler Yapı⁸³

Modüler yapının örgüte sağladığı avantajlar.

- Bireylerin birbirlerini etkileme gücü baskın değildir.
- Kendi uzmanlık alanlarına yönelme şansı çok yüksektir.
- Birbirlerine karşı güven ve uyum içinde çalışırlar.
- Müşterinin isteklerini doğru şekilde anlayıp, hızlı karar vererek mümkün olan en yüksek faydayı, performansı göstermeye çalışırlar.
- Sanal organizasyonu tercih eden şirketler diğer şirketlere göre dış çevreye açık, rekabet edebilecek, yönetim, finans, muhasebe, insan kaynakları gibi bölümlerini güçlendirmede avantaj sağlar.
- Herhangi bir mekân zorunluluğunun olmaması avantajdır. Bireyler özel hayatlarını da işle birlikte rahatlıkla yürütebilirler.
- İşletmenin fiziken olmaması; kira, ulaşım gibi giderleri ortadan kaldırmaktadır. Tasarruf sağlanmaktadır.

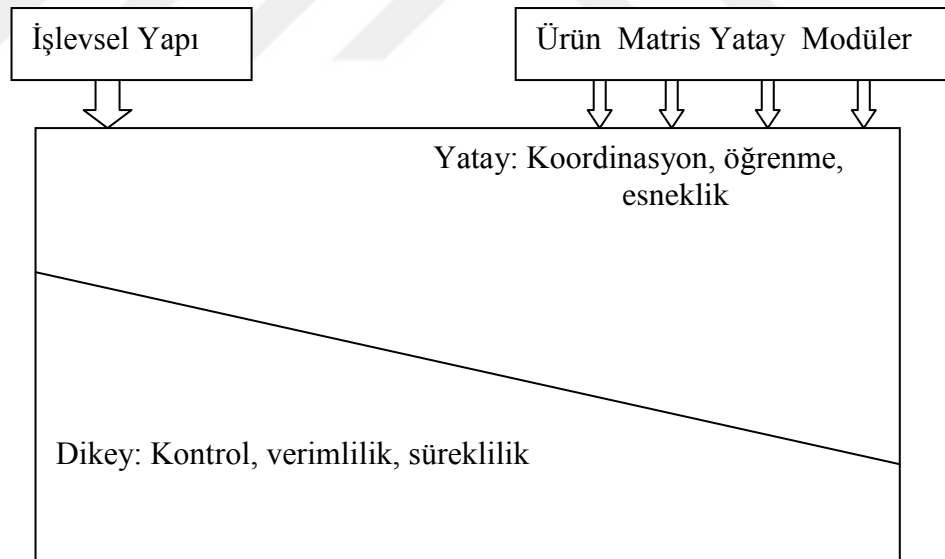
⁸³ Örgütsel Tasarımın Verimlilik vs. Öğrenme Sonuçları İle İlişkisi, <http://slideplayer.biz.tr/slide/1941736/> (Erişim Tarihi: 28.05.2017).

- Çalışanların motivasyonu ve performansı olumlu yönde etkilenmektedir.
 - Bilgiye ulaşım açısından kolaylık sağlanır, kısa sürede bilgi edinilmek istendiğinde gerekli dokümana internet üzerinden erişim sağlanabilmektedir.
- Modüler yapının örgütte oluşturduğu dezavantajlar:
- En büyük sorun, örgütün ve işlerin uzaktan yürütülmesidir.
 - İşlerin internet üzerinden yürütülüyor olması kişiyi sorumluluk duygusundan uzaklaştırabilmektedir.
 - Kontrol görevi çok sık yerine getirilememektedir.
 - Hiyerarşik yapı olmadığından görev ve sorumluluk yapısı tam olarak oluşmamakta, rol dağılımı yapılamamaktadır.
 - Bütün bunların sonucunda güven sarsılabilmektedir.
 - Hem bireyler arasında güven sağlanması hem de örgüt çalışanlarının örgüte olan güvenlerinin tesis edilebilmesi güçleşmektedir.
- Bu durumlar örgütsel stresi karşımıza çıkarmaktadır.

2.6.7.Karşılaştırma

Dikey Kontrol: Etkinliğe yönelik olup daha çok durağan yapıda örgütlerdir.

Yatay Kontrol: Durağan olmayan, sürekli, gelişim gösteren, hızlı ilerleyen örgütlerdir.



Grafik 7: Karşılaştırma Yapısı⁸⁴

2.7.Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Stres

Sağlık hayati önem derecesinde olduğu için sağlıkta örgütsel stres daha önemlidir. Çünkü sağlık konusunda geri dönüşüm yoktur, geri getirilemeyecek değerler kaybederiz. Yapılan iş dolayısıyla da sağlıkta yaşanan stres düzeyleri

⁸⁴ Örgüt Yapısı Türleri, http://www.baskent.edu.tr/~erdemk/YBS362_Hafta9_2014.pdf (Erişim Tarihi: 28.05.2017).

diğer sektörlere göre daha fazladır. Sağlıkta her zaman risk faktörü mevcuttur ve kesin bir durum söz konusu değildir. Risk ve belirsizlik faktörleri süreklilik gösterdiği için stres de o derece artış göstermektedir. Sağlık kuruluşunda yaşanan stresi iki kısımda incelemek mümkündür. İlk olarak örgütten kaynaklanan stres, ikinci olarak sağlık çalışanından kaynaklanan stres olarak gruplandırılmaktadır.

Günümüzde sağlık hizmetlerinde yaşanan gelişmelerden biri elektronik kayıt, e-reçete sistemi kullanılmasıdır. Alışlagelmiş düzenden bu düzene geçiş, sağlık personeline sorun yaratmaktadır. Değişiklikler kişilerin sıkıntı yaşamasına ve gergin olmasına neden olabilmekte, bu da örgütsel strese yol açmaktadır.

Sağlık kuruluşunda örgütle ilgili yaşanan sorunlar da çalışanları olumsuz etkilemektedir. Örneğin; planlama ve örgütlenmenin var olmadığı bir kurumda yaşanan sorunlar, hizmet sunumuyla ilgili sorunlar, finansman ile ilgili sorunlar başlı başına bireyleri strese sokan faktörler arasındadır.

Sağlık kuruluşlarında, sağlık çalışanın iş doyumunu ve iş memnuniyeti son derece önem taşımaktadır. Ekibin çalışma şartları, çalışma ortamının fiziksel özellikleri, ihtiyaçların karşılanması, çalışanlara sağlanan olanaklar, iş düzeni ve organizasyon yapısı sisteminin ilerlemesi, örgütün içinde olduğu konum ve sorumluluklar ile işe ve iş ortamının yoğunluğuna bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik baskı ve sorunlarla baş etme gibi durumlar ek bir takım stres faktörlerini doğurmaktadır.⁸⁵

Özel sağlık sektöründe çalışanlarla kamu sektöründe çalışanlar karşılaştırıldığında az da olsa belirli bir düzeyde iş ile ilgili sorunlar yaşanmaktadır. Bu durumlar, çalışanların iş streslerini, iş doyumlarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir. Devlet ve özel sağlık kuruluşlarının sunduğu olanaklar birbirinden farklılık göstermektedir. Özel kuruluşlarda çalışma saatlerinin düzensiz olması, izin konusunda yetersizlikler gibi konular da bireylerde stresin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.⁸⁶

Sağlık personeline uygulanan psikolojik ve fiziksel şiddet de çalışanları strese sokmaktadır. Hasta yakınlarının yaptığı saygısızlıklar, sürekli memnuniyetsizlik gibi durumlar çalışanları hem işten soğutmakta hem de bireyleri strese sokarak örgütsel strese yol açmaktadır. Yine sağlık çalışanları arasında yaşanan ilişkiler de örgüt içindeki olumsuzlukları arttıran nedenler arasında sayılmaktadır. Birey bu baskılardan dolayı işini iyi yapamadığı, beceremediği

⁸⁵ Sağlık Çalışanları ve Sıkıcı Hastane Sendromu, <http://www.sdplatform.com/Dergi/215/Saglik-calisanlari-ve-sikici-hastane-sendromu.aspx>(Erişim Tarihi: 10.02.2017).

⁸⁶ Kemal Can Kılıç vd., Adana İlindeki Özel Sağlık Merkezlerinde Çalışan Personelin İş-Aile Yaşam Çatışmasının Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve İş Stresine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, C.17, S:2, s.252.

duygusuna kapılabilmekte, kendini yeterli derecede bilgili görmemeye başlamakta ve bu durum derin bir özgüvensizlik duygusuna sebebiyet verebilmektedir.

Sağlık çalışanları, hem yönetici tarafından hem de hasta yakınları tarafından strese maruz bırakılmaktadırlar. Yöneticilerin çalışanlardan beklentileri fazla olduğundan, hasta yakınlarının da sürekli ilgi istemesi ve beklemesinden dolayı çalışanlar, fazla iş yoğunluğuna maruz kalmakta ve bunun sonucunda strese girmektedirler.

Sağlık personelinin yoğun olarak maruz kaldığı aşırı, düzensiz çalışma saatleri ve tempo, ciddi sayıda sağlık sorununa ve iş güvenliği problemlerine yol açabilmektedir. Bunlar arasında belli başlıları; devamlılık gösteren uykusuzluk, yorgunluk, konsantrasyon bozuklukları, iş kazaları, bazı kanser türleri, davranış bozuklukları, tükenmişlik sendromu, işe yabancılaşma ve aile içi gibi sorunlar olarak belirtilebilir. Bunların dışında, meslek uygulamalarından kaynaklanan “bedensel, ruhsal ve sosyal” birçok tehdit olarak tanımlanabilir.⁸⁷

Sağlık kuruluşlarındaki örgütsel stresin azaltılması için, sağlıkta hizmet sunanların eğitim seviyeleri yükseltilmeli, çalışma şartları iyileştirilmeli, stresle baş etmeyi öğrenmeleri ve yönetebilecekleri koşullar oluşturulmalı, çalışanlar arasında stres yaratıcı kaynaklar belirlenmeli, önlenmeli ve sosyoekonomik koşullar iyileştirilmelidir.⁸⁸

2.8. Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel stres son zamanlarda günümüzde büyük bir sorun haline gelmiştir. Önceki bölümde de söz edildiği gibi örgütsel stres, iş ortamındaki gerginlikler, bazı stres yaratan faktörler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel stresin neticeleri yüksek düzeyde zarar verici olabilmektedir. Maddi ve manevi kayıplar yaşanabilmektedir. Fakat bazı durumlarda da verimin ve faydanın maksimum düzeylere ulaştığı görülebilmektedir. Bireyler bu durumun etkilerini hem özel yaşamlarında hem de örgüt içerisinde görebilmektedir.

2.8.1. Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Stresin Olumlu Sonuçları

Örgüt içinde yaşanan stres, yönetici açısından çoğu zaman olumlu olarak görülmektedir. Çünkü stres aniden ortaya çıktığında yönetici örgüt için hızlı ve en güvenilir kararı vermeli, çalışanları örgütlemeli, örgütün stres ortamında ortaya çıkan eksikleri görerek örgütü iyiye yöneltmeli kısaca stresi de fırsata çevirebilmelidir. Bu durumda olumsuzluklar ortadan kalkabilmektedir.

⁸⁷ Sağlık Emekçilerinin Karşılaştığı Sorunlar, <http://www.birgun.net/haber-detay/saglik-emekcilerinin-karsilastigi-sorunlar-106243.html> (Erişim Tarihi: 10.02.2017).

⁸⁸ Yasemin Açık vd., Acil Sağlık Çalışanlarında İşe Bağlı Gerginlik, Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma Durumu ve Etkileyen Faktörler, *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, 2016, C.36, S:1, s.28.

Örgüt içinde yaşanan stres, çalışanlar arası rekabet ortamını oluşturacağı için bireyler daha üstün olma içgüdüleriyle işe daha istekli gelebilmekte, performans yükselmekte, işe devamsızlık durumunun azalması söz konusu neden olabilmektedir.

Yöneticiler, olumsuz bir durumun yarattığı örgütsel stresi iyi bir kriz yönetimi ile fırsata çevirerek olumlu hale getirebilmektedirler. Teşvik için çalışanlara ödül, ikramiye, tatil gibi seçenekler sunularak hem örgütün durumu iyileştirilebilmekte hem de çalışanlardan daha fazla verim alınabilmektedir. Çalışanların işlerine daha özveri ile sarılmaları, daha çok benimsemeleri ve daha istekli olmaları sonucunda da örgütün enerjisi ve motivasyonu yükselmekte, elde edilen faydanın maksimum düzeye ulaşması, etkin ve verimli bir üretim elde edilmesi kaçınılmaz olmaktadır.

2.8.2.Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Stresin Olumsuz Sonuçları

Daha önce değinildiği gibi herhangi bir örgütte üstlenilen görevin ağır gelmesi, çalışma koşullarının rahat olmaması, eşitlik ilkesinin olmaması, hiyerarşik yapı bozukluğu, iş dışındaki bireylerin ve müşterilerin olumsuz tutumları gibi durumlar olumsuz stres kaynaklarını oluşturan etkenler arasındadır.

Bu durumların örgüt üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlar, çalışanların işe gelmemesi, işyerinde huzursuzluk yaratma, örgüt amaçlarına ters hareket ederek örgütü olumsuz yöne sürükleme, örgüt politikalarına uymama gibi davranışlar oluşmasına sebebiyet verebilmektedir. Örgütün devamlılığı açısından bu süreçte olumsuz durumlar yaşanabilmekte ve maliyet açısından olumsuz faktörler ortaya çıkmaktadır.

Örgütte çalışan bireyler, hem kendi içlerinde yaşadığı durumlarla hem de örgüt içinde yaşanan stresle başa çıkmaya çalışmaktadırlar. Çalışanların yaşadığı stres, yöneticiyi de çoğu zaman olumsuz yönde etkilemektedir. Yöneticinin böyle bir durumla karşılaşması örgütün tutarsız olarak devam etmesine, amaçların gerçekleştirilmesine yol açmaktadır.

Kurum ve işletmelerde yaşanan stres en çok da örgütün maddi zararlar ve kayıplar yaşamasına sebep olmaktadır. İşte yaşanan stresten etkilenen çalışanlar, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tam olarak algılayamadıklarından beklentilerini karşılayamazlar. Bu gibi durumlarda kalite standardı düşerek, müşterilerde tatminsizlik, firmayı şikâyet etme gibi tepkiler ortaya çıkabilmektedir. Şikâyetlerin olması ve süreklilik arz etmesi de örgütün kurum imajını zedelemektedir. Bunun sonucunda çalışanlarda örgüte tepki göstermek için işe gelmeme, işini isteksiz yapma, sorunlu iş yapma, müşterilerin istek ve arzularını yerine getirmeme vb. sorunlar devam ettiği sürece örgütün verimliliği düşmekte ve olumsuzluklar örgütsel stresi artıracığı için işletmeyi / kurumu daha da olumsuzluğa doğru sürükler.

Yöneticinin örgüt içinde yaşanan problemlere müdahale edememesi, çözüme kavuşturamaması, çalışanlar üzerinde daha çok stres oluşmasına neden olmaktadır. Stres, önüne geçilemez bir hal aldığına işletmede yöneticinin bir değeri kalmayacak, itibarı sarsılacaktır. Karar verme / uygulama yönünden zayıf olan yönetici, örgütün amaç ve hedeflerinden sapmasına neden olabilmekte ya da birtakım dayatmalar sonucunda çalışanlarda mecburiyet duygusunu arttırarak, örgütün stresle yok olmasına neden olabilmektedir.

Sağlık çalışanlarının görevleri arasında;

- İlgili tıbbi eğitim kurumlarından branşlarına ve alanlarına göre gerekli tıbbi eğitimleri almak,
- Toplumun sağlığını korumak adına olası risklere karşı gerekli tedbirleri almak,
- Alınan tedbirleri uygulamak,
- Daha sonra sonuçlarını gözlemleyerek uygun tedaviyi uygulamak yer almaktadır.

Sağlık personelinin yaşadığı strese bakıldığında;

- İş yükünden kaynaklanan,
- Hastaya bağlı olarak yaşanan,
- Yetersiz sağlık personeli istihdamı sonucu iş yükünün artmasından kaynaklı yaşanan,
- Yetersiz ve branş dışı personellerin sağlık kurumlarında idari bölümlerde yer alması ve görev yapması sonucu yaşanan,
- Bu tür yöneticilerin personelin taleplerine karşılık verememeleri neticesinde yaşanan,
- Bunların sonucunda da sağlık çalışanlarının aile ve sosyal hayatlarında yaşadıkları stres, örgütsel strese bir zemin oluşturmaktadır.

Toplumun refahı ve kaliteli yaşam sürdürülebilmesi, sağlıklı bireylerin gelişmesi ve dinamik bir toplum için sağlık personeline gerekli standartlarda eğitim verilmedir. Tıp alanındaki teknolojik gelişmeler, yeni üretilen cihazlar ile ilgili eğitimler sağlanmalı; donanımlı sağlık kurumları oluşturulup sağlık çalışanlarının buralarda görev yapmaları sağlanmalıdır. Güvenlik tedbirleri ve hukuki tedbirler alınarak ilgili sağlık personelleri bu konularda aydınlatılmalıdır.

Sağlık sektöründe çalışanlar incelendiğinde hemşire, doktor, ebe, psikolog, sağlık teknikerleri vb. meslek gruplarının yanı sıra ilaç mümessilleri de sağlık çalışanları arasında yer almaktadır. İlaç mümessilliği mesleği, sağlık sektöründe önemli bir yer kaplamaktadır. İlaç mümessilleri, hastaneler, eczaneler ve ilaç

firmaları olmak birçok birimlerle çalışma imkanı bulmaktadır. Bunun sonucunda ilaç mümessilleri, hem firma içinde stres yaşayabilmekte hem de sahada yani ilaç tanıtımına gittiği kurumda strese maruz kalabilmektedir. İlaç mümessillerinin diğer sağlık çalışanlarıyla aynı iş ortamında bulunmaları, benzer sıkıntıları yaşamaları neticesini doğurmaktadır.

İlaç mümessillerinin yaşadığı stres kaynaklarından bahsetmek gerekirse;

- Belirli bir kotayı tutturmak için üzerlerinde baskı hissetme,
- Sürekli bir yerde durmama,
- Bölgesel olarak çalışma yapma,
- Çevreden ilaç tanıtım ve satışta fazla ücret aldıkları gibi iddialar ve eleştirel tavırlara maruz kalma,
- Hastane ortamında hem doktorları hem idari bölümde çalışanları memnun etme çabası içinde olma gibi stres yaratan faktörleri sayabilmek mümkündür.

3.BÖLÜM

SAĞLIK KURULUŞLARINDA ÖRGÜTSEL STRES: İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi

Araştırmada ilaç mümessillerinin tercih edilmesinde ilaç mümessilleriyle ilgili yapılan çok fazla çalışma olmaması, ilaç mümessillerinin sağlık sektöründeki tüm birimlerle çalışma ve gözlemlene fırsatı olması, belirli bir kotalarının olması ve bu kotayı belirli zaman dilimlerinde tutturmak zorunda olmaları gibi faktörler etkili olmuştur.

Araştırmada iş hayatında kadın erkek rolünün ortaya çıkarılması için cinsiyetle örgütsel stres arasındaki ilişki ölçülmüştür. Aynı zamanda evlilik durumunun etken olup olmadığına bakılmıştır. Örgütsel stres ile yaş arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Mesleki kıdemle örgütsel stres arasında ilişki olup olmadığı da ayrıca ölçümlenmiştir. Eğitim durumu ile örgütsel stres arasındaki ilişki incelenmiştir.

Sağlık kuruluşlarında örgütsel stres incelenirken daha önce ilaç mümessillerinin araştırmanın örneklemini olarak alınması, araştırmayı diğer araştırmalardan farklı hale getirmiştir.

Araştırmada nicel araştırma modeli kullanılmış ve örgütsel stres yedi grup altında yorumlanmıştır. Bunlar; örgütsel yapıdan kaynaklı, iş yükünden kaynaklı, iletişim, örgüt dışından kaynaklı stres, işle ilgili stres, engellenme ve fiziksel ortama ait stres olarak sıralanmaktadır.⁸⁹

Bu doğrultuda, ilaç mümessillerinin örgütsel stres algılarını ölçmek için 307 kişi ile anket yapılarak SPSS yönteminden faydalanılmıştır.

3.2.Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde değinildiği gibi ilaç mümessillerinin örgütsel stres düzeylerinin ölçülmesi, araştırmanın temel çıkış noktası olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle, ilaç mümessillerinin örgütsel stres düzeyleri ile demografik özellikleri arasında olan istatistiksel olarak anlamlı farklılıklara ilişkin sınanacak hipotezler kurulmuştur. Bu hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel stres düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Katılımcıların medeni durumları ile örgütsel stres düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

⁸⁹ Zübeyde Vural, Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresin İş Tatmini İle İlişkisi(Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, s.2. (**Yüksek Lisans Tezi**).

H3: Katılımcıların eğitim durumları ile örgütsel stres düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Katılımcıların yaşları ile örgütsel stres düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Katılımcıların mesleki kıdemleri ile örgütsel stres düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

3.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul ve Bilecik ilinde ilaç firmalarında görev yapan ilaç mümessilleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın evrenindeki ilaç firmalarında çalışan ilaç mümessillerinin iş gereği bölgesel çalışmalarından dolayı ve sürekli olarak firmalarında bulunamamalarından dolayı tüm elemanlara aynı anda ulaşmak mümkün olamamaktadır. Ayrıca herkese ulaşmanın zaman ve maliyet açısından elverişli olmamasından dolayı araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Basit tesadüfi örnekleme yöntemi, evrende yer alan kişilerin birbirinden etkilenmeyecek şekilde aynı şartlar içerisinde seçilme hakkına sahip oldukları örnekleme yöntemi olarak tanımlanmaktadır.⁹⁰

Bu doğrultuda, Bilecik ve İstanbul'da ilaç mümessilliği yapan 320 katılımcıya anket formu dağıtılmıştır. Bunlardan 307 tanesinin tam olarak doldurulduğu tespit edilmiştir

3.4.Veri Toplama Aracı

Araştırmanın ilk kısmında literatür taraması yapılarak iki bölüm geliştirilmiştir; Kişisel Bilgi Formu ve Örgütsel Stres Ölçeği. Birinci bölümde çalışanların kişisel bilgileri arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, mesleki kıdeme yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, örgütsel stres ölçeği doğrultusunda toplam 28 soru hazırlanmıştır. Beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Bu doğrultuda, ilaç mümessillerinin her bir maddeye ilişkin katılım düzeyleri "Hiç Katılmıyorum=1", "Az Katılıyorum=2", "Orta Düzeyde Katılıyorum=3", "Çok Katılıyorum=4" ve "Tamamen Katılıyorum=5" şeklinde puanlandırılacaktır.

3.5.Verilerin Analizi

Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler, SPSS 22 programı kullanılarak araştırmanın amacına uygun şekilde işlenip analiz edilmiştir.

Örneklem grubunda yer alan çalışanların kişisel özellikleri frekans ve yüzde olarak analiz edilmiştir. İlaç mümessillerinin örgütsel stres ölçeğindeki her bir maddeye ilişkin tutumlarının frekans ve yüzde dağılımının yanı sıra aritmetik

⁹⁰ Ayhan Ural ve İbrahim Kılıç, *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, 2011, s.36.

ortalama ve standart sapma değerleri de hesaplanmıştır. Demografik değişkenlerle örgütsel stres arasındaki ilişkiyi bulmak için t-testi ve ANOVA testinden faydalanılmıştır. Sonuçlar $p < .05$ düzeyinde test edilmiştir. Analizin ikinci bölümünde, toplanan verilerin geçerlilik ve güvenilirliği Cronbach's Alpha katsayısı üzerinden incelenmiştir.

3.6.Bulgular ve Yorumlar

3.6.1.Sağlık alışanlarının Demografik Özellikleri ve Frekans Dağılımları

Araştırmanın bu bölümde, öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular tablolafıtırılmıştır. Daha sonrasında toplanan verilere geçerlilik, güvenilirlik, betimleyici istatistikler, t testleri ve varyans analizleri uygulanmıştır.

Tablo-1: Sağlık alışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	143	46,6
Erkek	164	53,4
TOPLAM	307	100

Araştırma kapsamında 307 kişiye anket eksiksiz olarak uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, katılımcıların 143'ünün kadınlardan (%46,6), 164'ünün de erkeklerden (%53,4) oluştuğu tespit edilmiştir. Her iki cinsiyetin de bu işi yapmayı tercih ettiği görülmektedir. Konusuna hakim olma, pazarlama ve satışta yetenekli olma, başarı sağlama odaklı beden gücü gerektirmeyen işlerde kadınlar da erkekler de hemen hemen eşit sayılarda çalışmakta olup aynı işi yükünün altına girebilmektedir.

Tablo-2: Sağlık alışanlarının Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
LİSE	10	3,3
ÖNLİSANS	68	22,1
LİSANS	223	72,6
LİSANSÜSTÜ	6	2,0
TOPLAM	307	100

Araştırma kapsamında yapılan analizden elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırmaya katılan 10 kişinin lise mezunu olduğu (%3,3), 68 kişinin önlisans mezunu olduğu (%22,1), 223 kişinin lisans mezunu olduğu (%72,6) ve 6 kişinin de lisansüstü olduğu (%2,0) belirlenmiştir. Lise ve önlisans mezunlarının azlığı son yıllarda işe alım kriterlerinde gerçekleştirilen köklü değişikliklerle ilgilidir. Bu yüzden az sayıda kalan lise ve önlisans mezunları da kıdem olarak en eski ilaç mümessilleridir ve artık bu eğitim düzeyinde alım yapılamamaktadır. Bu dağılımın göstermiş olduğu sonuç işe alımlarda genel olarak lisans ve lisansüstü mezunların tercih edildiğidir. Bu tercih edilme sebebi ilaç firmalarının artık işe alımları zorlaştırdığının belirtisidir. Yıllar geçtikçe teknolojik gelişmelere ve pazarlama sektöründeki gelişmelere bağlı olarak firmalar işe alımlarındaki kriterlerde değişiklik yapmaktadırlar. İşe alım esnasında lisans altı başvuru kabul etmeme sebepleri bir yönüyle de başvuruların belirli bir kısmını eleme isteğine dayalıdır. Tablo 2'de görüldüğü gibi lise düzeyinde olan çalışan 10, önlisans düzeyinde çalışan 68 kişinin olması bu sebeplere bağlıdır.

Tablo-3: Sağlık Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımları

YAŞ	SAYI	YÜZDE
18-25 yaş arası	46	15,0
26-33 yaş arası	147	47,9
34-41 yaş arası	97	31,6
42 yaş ve üstü	17	5,5
TOPLAM	307	100

Araştırmaya katılanlar yaş değişkeni üzerinden incelendiğinde, %15'inin 18 – 25 yaş arasında olduğu (46), %47,9'unun 26 – 33 yaş arasında olduğu (147), %31,6'sının 34 – 41 yaş arasında olduğu (97) ve geri kalan %5,5'inin de 42 yaş ve üstü yaşlarda olduğu (17) görülmüştür. Çıkan sonuçlar, 18-25 yaş arası katılımında bulunanların okullarını bitirir bitirmez bu sektörü seçtikleri algısını doğrurken 26-33 yaş arası kesimin çoğunlukta olup okulu bitirip iş arayıp ya da farklı işlerde çalışıp daha sonra bu sektörü tercih ettiği algısı ortaya çıkmaktadır. 34-41 yaş arası çalışanlar ikinci sırada olup mesleğini devam ettirenlerin sayısını göstermektedir. 42 yaş ve üstü grupta ise sayının düşmüş olması, farklı sektörlere geçmiş olabileceklerinin ya da firmaların sürekli yenilenme adı altında aldığı kararlarla çalışanlarını işten çıkarmalarından doğan sonuçlar olarak düşünülebilir.

Tablo-4: Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

MEDENİ DURUM	SAYI	YÜZDE
Bekar	140	54,4
Evli	167	45,6
Toplam	307	100

Yapılan analiz sonucunda, ankete katılanlardan 167 kişinin evli (%45,6) ve 140 kişinin ise bekâr (%54,4) olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda verilerin dengeli dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür. Genel anlamda bu medeni durum dağılımı, bölgesel olarak gezerek yapılan bir iş olduğu için “evli insanları, bekarlara göre daha çok zorlar mı?” diye bir varsayım düşünülerek yapılmıştır. Ancak çıkan sonuçlarda ortalamaların birbirine yakın olduğu görülmüştür. 26-33 yaş aralığının en yoğun bulgu olarak ortaya çıktığını da göz önüne alırsak bu meslekteki bireylerin bekar veya evli olmaları açısından herhangi bir farklılık ortaya çıkmadığı ifade edilebilir.

Tablo-5: Sağlık Çalışanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları

MESLEKİ KIDEM	SAYI	YÜZDE
0-5 yıl arası	103	33,6
6-10 yıl arası	118	38,4
11-15 yıl arası	80	26,0
16 yıl ve üstü	6	2,0
TOPLAM	307	100

Araştırmaya katılanlar mesleki kıdemlerine göre incelendiğinde, %38,4'ünün 6 – 10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Bu grubu %33,6'lık yüzdesi ile 0 – 5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar izlemektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların %2'si 16 yıl üstü, %26'sı da 11 – 15 yıl arasında deneyime sahiptir. Belirli bir yaşa gelindikten sonra katılan kişi sayılarına bakıldığında çok tercih edilmediği görülmüş oldu. Aynı zamanda şirketlerin 3 - 4 senede bir yeniden yapılanma adı altında bir düzenleme yaparak yeni gelenlere de istihdam sağlanması

açısından eleman çıkarımına gidilmesi durumundan dolayı 16 yıl ve üstü olarak tabloda görüldüğü gibi 6 kişi katılmıştır.

3.6.2.Geçerlilik ve Güvenilirlik

Tablo-6: Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

İFADELER	ORTALAMA	STANDART HATA	CRONBACH'S ALPHA (ÇIKARTILDIĞINDA)
1	2.13029	1.25348	0.95908
2	2.43322	1.33502	0.95729
3	2.29967	1.29154	0.95750
4	2.77199	1.40033	0.95739
5	2.83388	1.41020	0.95760
6	3.67752	1.32728	0.96135
7	3.24104	1.22630	0.96130
8	2.76873	1.21883	0.9600
9	2.79479	1.20737	0.96024
10	3.21173	1.28495	0.96054
11	2.19544	1.41453	0.96018
12	2.55375	1.26783	0.95749
13	2.51792	1.26885	0.95744
14	2.45928	1.29130	0.95753
15	2.14332	1.24419	0.95922
16	2.41694	1.30688	0.95733
17	2.28013	1.25754	0.95749
18	2.73941	1.42475	0.95742
19	2.81759	1.37649	0.95757
20	3.64495	1.29643	0.96077

21	2.20195	1.19569	0.95789
22	2.15961	1.20073	0.95861
23	2.34853	1.26246	0.95730
24	2.41694	1.27653	0.95715
25	2.33876	1.31205	0.95780
26	2.48208	1.25590	0.95703
27	2.45603	1.24217	0.95691
28	2.41368	1.27375	0.95736
ÖLÇEĞİN GÜVENİLİRLİĞİ			0,960

Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel stres ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği 0,960 olarak bulunmuştur.

Araştırma anket soruları bazı alt boyutlara ayrılmıştır: 6 soru yapılan işin özelliği ile ilgili, diğer 6 soru yönetici ile ilgili stres, 5 soru mesleki ilerleme ile ilgili, diğer 5 soru maddi olanaklar ile ilgili, son 6 soru iş arkadaşları ile ilgili stres olarak ifade edilmiştir.

Tablo-7: Örgütsel Stresin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Stresin Alt Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Yapılan işin özelliği ile ilgili stres	6	0,794
Yönetici ile ilgili stres	6	0,903
Mesleki İlerleme ile ilgili stres	5	0,805
Maddi olanaklar ile ilgili stres	5	0,931
İş arkadaşları ile ilgili stres	6	0,849
TOPLAM	28	0,960

Araştırmada alanyazına benzer şekilde örgütsel stres beş alt boyut altında toplanmıştır. Buna göre, yapılan işin özelliği ile ilgili stres kaynakları 6 madde ile ifade edilmektedir ve bu alt boyutun güvenilirliği 0,794 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel stres kaynaklarından biri diğeri de yöneticiden kaynaklı stres kaynakları olarak 6 madde ile ifade edilmektedir. Bu alt boyutun güvenilirliği ise 0,903 olarak bulunmuştur. Mesleki ilerleme ile ilgili stres kaynakları 5 madde ile ifade edilmektedir ve güvenilirliği 0,805 olarak tespit edilmiştir. Alanyazına göre maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları 5 maddeyle ifade edilmektedir. Yapılan analize göre bu alt boyutun güvenilirliği 0,931 olarak bulunmuştur. Örgütsel stres kaynaklarının diğeri bir alt boyutu da iş arkadaşları ile ilgili stres kaynaklarıdır. İlgili alt boyut 6 madde ile ifade edilmektedir ve güvenilirliği 0,849 olarak tespit edilmiştir.

3.6.3.Tanımlayıcı(Betimleyici) İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde, çalışmaya katılanların örgütsel strese yönelik algıları tanımlayıcı istatistikler aracılığıyla incelenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda araştırmada bulunan 28 soru alanyazına uygun olarak 5 alt boyuta ayrılmış ve bu alt boyutlar üzerinden incelemeye tabi tutulmuştur.

Tablo-8: Yapılan İşin Özelliği İle İlgili Stres Kaynaklarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	KATILIM DÜZEYLERİ					Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
	1	2	3	4	5				
1	31	47	108	59	62	3.241	1.2263	-0.137	-0.809
	10.1	15.3	35.2	19.2	20.2				
2	52	83	88	82	32	2.7687	1.2188	0.233	-0.809
	16.9	27	28.7	16.9	10.4				
3	48	83	94	48	34	2.7948	1.2073	0.243	-0.777
	15.6	27	30.6	15.6	11.1				
4	39	53	76	82	57	3.2117	1.2849	-0.234	-0.998
	12.7	17.3	24.8	26.7	18.6				
5	153	40	45	39	30	2.1954	1.4145	0.759	-0.865
	49.8	13	14.7	12.7	9.8				
6	80	77	78	44	28	2.5537	1.2678	0.382	-0.873

Yapılan işin özelliğinden kaynaklanan stres kaynaklarıyla alakalı yapılan tanımlayıcı istatistiklere göre, araştırmaya katılanların %10,1'i ilk ifadeye "hiç katılmıyorum", %15,3'ü "az katılıyorum", %35,2'si "orta düzeyde katılıyorum", %19,2'si "çok katılıyorum" ve %20,2'si "tamamen katılıyorum" cevabını vermiştir. Birinci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,241, standart sapması

1,2263 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile + 3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %16,9'u ikinci ifadeye "hiç katılmıyorum", %27'si "az katılıyorum", %28,7'si "orta düzeyde katılıyorum", %16,9'u "çok katılıyorum" ve %10,4'ü "tamamen katılıyorum" cevabını vermiştir. İkinci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,7687, standart sapması 1,2188 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %15,6'sı üçüncü ifadeye "hiç katılmıyorum", %27'si "az katılıyorum", %30,6'sı "orta düzeyde katılıyorum", %15,6'sı "çok katılıyorum" ve %11,1'i "tamamen katılıyorum" cevabını vermiştir. Üçüncü ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,7948, standart sapması 1,2073 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile + 3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %12,7'si dördüncü ifadeye "hiç katılmıyorum", %17,3'ü "az katılıyorum", %24,8'i "orta düzeyde katılıyorum", %26,7'si "çok katılıyorum" ve %18,6'sı "tamamen katılıyorum" cevabını vermiştir. Dördüncü ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,2117, standart sapması 1,2849 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile + 3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %49,8'i beşinci ifadeye "hiç katılmıyorum", %13'ü "az katılıyorum", %14,7'si "orta düzeyde katılıyorum", %12,7'si "çok katılıyorum" ve %9,8'i "tamamen katılıyorum" cevabını vermiştir. Beşinci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,1954, standart sapması 1,4145 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile + 3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %26,1'i altıncı ifadeye "hiç katılmıyorum", %25,1'i "az katılıyorum", %25,4'ü "orta düzeyde katılıyorum", %14,3'ü "çok katılıyorum" ve %9,1'i "tamamen katılıyorum" cevabını vermiştir. Altıncı ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,5537, standart sapması 1,2678 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile + 3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo-9: Yönetici İle İlgili Stres Kaynaklarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	KATILIM DÜZEYLERİ					Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
	1	2	3	4	5				
7	81	86	67	46	27	2.5179	1.2688	0.443	-0.861
	26.4	28	21.8	15	8.8				
8	95	73	67	47	25	2.4593	1.2913	0.443	-0.936
	30.9	23.8	21.8	15.3	8.1				
9	134	62	61	33	17	2.1433	1.2441	0.761	-0.546
	43.6	20.2	19.9	10.7	5.5				
10	103	67	70	40	27	2.4169	1.3068	0.501	-0.883
	33.6	21.8	22.8	13	8.8				
11	115	68	66	39	19	2.2801	1.2575	0.6	-0.754
	37.5	22.1	21.5	12.7	6.2				
12	81	67	61	47	51	2.7394	1.4275	0.263	-1.24
	26.4	21.8	19.9	15.3	16.6				

Araştırmaya katılanların %26,4'ü yedinci ifadeye “hiç katılmıyorum”, %28'i “az katılıyorum”, %21,8'i “orta düzeyde katılıyorum”, %15'i “çok katılıyorum” ve %8,8'i “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. Yedinci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,5179, standart sapması 1,2688 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %30,9'u sekizinci ifadeye “hiç katılmıyorum”, %23,8'i “az katılıyorum”, %21,8'i “orta düzeyde katılıyorum”, %15,3'ü “çok katılıyorum” ve %8,1'i “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. Sekizinci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,4593, standart sapması 1,2913 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %43,6'sı dokuzuncu ifadeye “hiç katılmıyorum”, %20,2'si “az katılıyorum”, %19,9'u “orta düzeyde katılıyorum”, %10,7'si “çok katılıyorum” ve %5,5'i “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. Dokuzuncu ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,1433, standart sapması 1,2441 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %33,6'sı onuncu ifadeye “hiç katılmıyorum”, %21,8'i “az katılıyorum”, 22,8'i “orta düzeyde katılıyorum”, %13'ü “çok katılıyorum” ve %8,8'i “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. Onuncu ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,4169, standart sapması 1,3068 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %37,5'i on birinci ifadeye “hiç katılmıyorum”, %22,1'i “az katılıyorum”, %21,5'i “orta düzeyde katılıyorum”, %12,7'si “çok katılıyorum” ve %6,2'si “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. On birinci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,2801, standart sapması 1,2575 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %26,4'ü on ikinci ifadeye “hiç katılmıyorum”, %21,8'i “az katılıyorum”, %19,9'u “orta düzeyde katılıyorum”, %15,3'ü “çok katılıyorum” ve %16,6'sı “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. On ikinci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,7394, standart sapması 1,4275 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo-10: Mesleki İlerleme İle İlgili Stres Kaynaklarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	KATILIM DÜZEYLERİ					Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
	1	2	3	4	5				
13	64	80	62	50	51	2.8176	1.3764	0.234	-1.183
	20.8	26.1	20.2	16.3	16.6				
14	23	45	58	73	108	3.645	1.2964	-0.558	-0.87
	7.5	14.7	18.9	23.8	35.2				
15	112	86	61	31	17	2.202	1.1956	0.747	-0.381
	36.5	28	19.9	10.1	5.5				
16	125	69	66	33	14	2.1596	1.2007	0.704	-0.546
	40.7	22.5	21.5	10.7	4.6				
17	103	78	64	40	22	2.3485	1.2624	0.576	-0.749
	33.6	25.4	20.8	13	7.2				

Araştırmaya katılanların %20,8'i on üçüncü ifadeye “hiç katılmıyorum”, %26,1'i “az katılıyorum”, %20,2'si “orta düzeyde katılıyorum”, %146,3'ü “çok

katılıyorum” ve %16,6’sı “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. On üçüncü ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,8176, standart sapması 1,3764 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %7,5’i on dördüncü ifadeye “hiç katılmıyorum”, %14,7’si “az katılıyorum”, %18,9’u “orta düzeyde katılıyorum”, %23,8’i “çok katılıyorum” ve %35,2’si “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. On dördüncü ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,6450, standart sapması 1,2964 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %36,5’i on beşinci ifadeye “hiç katılmıyorum”, %28’i “az katılıyorum”, %19,9’u “orta düzeyde katılıyorum”, %10,1’i “çok katılıyorum” ve %5,5’i “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. On beşinci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,202, standart sapması 1,1956 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %40,7’si on altıncı ifadeye “hiç katılmıyorum”, %22,5’i “az katılıyorum”, %21,5’i “orta düzeyde katılıyorum”, %10,7’si “çok katılıyorum” ve %4,6’sı “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. On altıncı ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,1596, standart sapması 1,2007 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %33,6’sı on yedinci ifadeye “hiç katılmıyorum”, %25,4’ü “az katılıyorum”, %20,8’i “orta düzeyde katılıyorum”, %13’ü “çok katılıyorum” ve %7,2’si “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. On yedinci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,3485, standart sapması 1,2624 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo-11: Maddi Olanaklar İle İlgili Stres Kaynaklarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	KATILIM DÜZEYLERİ					Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
	1	2	3	4	5				
18	97	74	73	37	26	2.4169	1.2765	0.519	-0.781
	31.6	24.1	23.8	12.1	8.5				
19	113	65	69	32	28	3.3388	1.312	0.613	-0.752
	36.8	21.2	22.5	10.4	9.1				
20	90	68	84	41	24	2.4821	1.2559	0.394	-0.851
	29.3	22.1	27.4	13.4	7.8				
21	91	73	74	50	19	2.456	1.2421	0.379	-0.932
	29.6	23.8	24.1	16.3	6.2				
22	100	66	80	36	25	2.4137	1.2737	0.486	-0.805

Araştırmaya katılanların %31,6'sı on sekizinci ifadeye “hiç katılmıyorum”, %24,1'i “az katılıyorum”, %23,8'i “orta düzeyde katılıyorum”, %12,1'i “çok katılıyorum” ve %8,5'i “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. On sekizinci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,4169, standart sapması 1,2765 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %36,8'i on dokuzuncu ifadeye “hiç katılmıyorum”, %21,2'si “az katılıyorum”, %22,5'i “orta düzeyde katılıyorum”, %10,4'ü “çok katılıyorum” ve %9,1'i “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. On dokuzuncu ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,3388, standart sapması 1,312 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %29,3'ü yirminci ifadeye “hiç katılmıyorum”, %22,1'i “az katılıyorum”, %27,4'ü “orta düzeyde katılıyorum”, %13,4'ü “çok katılıyorum” ve %7,8'i “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. Yirminci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,4821, standart sapması 1,2559 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %29,6'sı yirmi birinci ifadeye “hiç katılmıyorum”, %23,8'i “az katılıyorum”, %24,1'i “orta düzeyde katılıyorum”, %16,3'ü “çok katılıyorum” ve %6,2'si “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. Yirmi birinci

ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,456, standart sapması 1,2421 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %32,6'sı yirmi ikinci ifadeye “hiç katılmıyorum”, %21,5'i “az katılıyorum”, %26,1'i “orta düzeyde katılıyorum”, %11,7'si “çok katılıyorum” ve %8,1'i “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. Yirmi ikinci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,4137, standart sapması 1,2737 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo-12: İş Arkadaşları İle İlgili Stres Kaynaklarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	KATILIM DÜZEYLERİ					Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
	1	2	3	4	5				
23	134	68	56	29	20	2.130	1.253	0.844	-
	43.6	22.1	18.2	9.4	6.5	3	4		
24	105	67	59	49	27	2.433	1.335	0.472	-
	34.2	21.8	19.2	16	8.8	2	1.017		
25	117	66	60	43	21	2.299	1.291	0.591	-
	38.1	21.5	19.5	14	6.8	7	0.844		
26	74	73	57	55	48	2.772	1.400	0.225	-
	24.1	23.8	18.6	17.9	15.6	3	1.241		
27	67	77	59	48	56	2.833	1.410	0.22	-
	21.8	25.1	19.2	15.6	18.2	9	1.246		
28	24	46	53	66	118	3.677	1.327	-0.59	-
						5	2	0.914	

Araştırmaya katılanların %43,6'sı yirmi üçüncü ifadeye “hiç katılmıyorum”, %22,1'i “az katılıyorum”, %18,2'si “orta düzeyde katılıyorum”, %9,4'ü “çok katılıyorum” ve %6,5'i “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. Yirmi üçüncü ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,1303, standart sapması 1,2534 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %34,2'si yirmi dördüncü ifadeye “hiç katılmıyorum”, %21,8'i “az katılıyorum”, %19,2'si “orta düzeyde katılıyorum”, %16'sı “çok katılıyorum” ve %8,8'i “tamamen katılıyorum” cevabını vermiştir. Yirmi dördüncü ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,4332, standart sapması 1,335

olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %38,1'i yirmi beşinci ifadeye "hiç katılmıyorum", %21,5'i "az katılıyorum", %19,5'i "orta düzeyde katılıyorum", %14'ü "çok katılıyorum" ve %6,8'i "tamamen katılıyorum" cevabını vermiştir. Yirmi beşinci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,2997, standart sapması 1,2915 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %24,1'i yirmi altıncı ifadeye "hiç katılmıyorum", %23,8'i "az katılıyorum", %18,6'sı "orta düzeyde katılıyorum", %17,9'u "çok katılıyorum" ve %15,6'sı "tamamen katılıyorum" cevabını vermiştir. Yirmi altıncı ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,772, standart sapması 1,4003 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %21,8'i yirmi yedinci ifadeye "hiç katılmıyorum", %25,1'i "az katılıyorum", %19,2'si "orta düzeyde katılıyorum", %15,6'sı "çok katılıyorum" ve %18,2'si "tamamen katılıyorum" cevabını vermiştir. Yirmi yedinci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 2,8339, standart sapması 1,4102 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılanların %7,8'i yirmi sekizinci ifadeye "hiç katılmıyorum", %15'i "az katılıyorum", %17,3'ü "orta düzeyde katılıyorum", %21,5'i "çok katılıyorum" ve %38,4'ü "tamamen katılıyorum" cevabını vermiştir. Yirmi sekizinci ifadeye verilen cevapların aritmetik ortalaması 3,6775, standart sapması 1,3272 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 arasında yer aldığından normal dağılım gösterdiğini söylemek mümkündür.

3.6.4. Demografik Özellikler İle Örgütsel Strese İlişkin İstatistikler

3.6.4.1.Örgütsel Stres ve Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo-13: Cinsiyetin Örgütsel Stres Üzerine Etkisi

Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	F	Olasılık
Kadın	2,7010	0,82181	6,136	0,014
Erkek	2,5085	0,94710		

Yapılan t testi sonuçlarına göre, örgütsel stres ve cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,05$, $0,014 < 0,05$). Örgütsel stres ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık tespit edildiğinden H1 hipotezi katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel stres düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre kadın çalışanların ortalaması 2,7010 standart sapması 0,82181, erkek çalışanların ortalaması 2,5085 standart sapması 0,94710 olduğu görülmektedir. Buna göre kadınların erkeklere göre daha fazla stresli olduğu görülmektedir. Bunun nedenleri arasında kadınların sadece iş ortamı olmaması, evle de ilgilenmeleri gerektiği, ilaç mümessili olduklarından sürekli sahada olmalarının gerekliliği erkeklere göre daha fazla stres yaşamak zorunda kalmaları sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca kadınlarda çok ince konulara takılma, detaylarla daha fazla ilgilenme eğilimi bulunması da daha fazla stres yaşamalarında etken olarak kendini göstermektedir.

3.6.4.2.Örgütsel Stres ve Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo-14: Medeni Durumun Örgütsel Stres Üzerine Etkisi

Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma	F	Olasılık
Bekâr	2,5222	0,89244	0,41	0,839
Evli	2,6619	0,89427		

Araştırma kapsamında yapılan bağımsız örneklem t testi sonuçlarına göre örgütsel stres ve medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Medeni durum ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemediğinden H2 hipotezi katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel stres düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır hipotezi reddedilmiştir. Tabloya bakıldığında bekâr olan çalışanların 2,52 ortalama, 0,89 standart sapma ve evli olanların 2,66 ortalamaları, 0,89 standart sapması olduğu görülmektedir. Nedenine baktığımızda $0,839 > 0,05$ büyük olduğundan, evli olan çalışanların da işle ilgili eşlerinden dolayı kısıtlama gibi bir durumla karşılaşmamaları, eşlerin anlayışlı ve destek olmaları, bekâr çalışanlar ve evli çalışanların örgüt içi uygulanan, hedeflenen stratejilerin ters gelmeyerek uyumlu bir çalışma ortamı içinde olmalarından örgütsel stresle ilgili bir fark görülmemektedir.

3.6.4.3. Örgütsel Stres ve Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo-15: Eğitim Durumunun Örgütsel Stres Üzerine Etkisi

Eğitim Durumu	Ortalama	Standart Sapma	F	Olasılık
Lise	2,8643	1,1008	1,250	0,292
Önlisans	2,4386	0,7533		
Lisans	2,6395	0,9245		
Lisansüstü	2,4286	0,8071		

Araştırma kapsamında yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, örgütsel stres ve eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. ($p > 0,05$) Eğitim durumu ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık olmadığından H3 hipotezi katılımcıların eğitim durumlarına göre örgütsel stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi reddedilmiştir. Araştırmada lise çalışanlarının 2,86 ortalama ve 1,10 standart sapma, önlisans çalışanlarının 2,43 ortalama ve 0,75 standart sapma, lisans mezunu çalışanların 2,63 ortalama ve 0,92 standart sapma, lisansüstü mezunların 2,42 ortalama ve 0,80 standart sapması olduğu görülmektedir. Eğitim durumunda anlamlı bir fark görülmemesinde ücretin iyi olmaması, kurumda çalışma ortamının iyi olmamasının eğitimin bu olgular üzerinde

bir fark yaratmayacağını düşünen çalışanlardan dolayı örgütsel stres ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

3.6.4.4.Örgütsel Stres ve Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo-16: Yaşın Örgütsel Stres Üzerine Etkisi

Yaş	Ortalama	Standart Sapma	F	Olasılık
18-25	2,8300	0,9351	2,567	0,055
26-33	2,4735	0,8300		
34-41	2,6303	0,9432		
42 ve üzeri	2,8655	0,9197		

Yapılan analiz sonuçlarına göre, örgütsel stres ve yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir ($p>0,05$). Katılımcıların yaş ile örgütsel stres arasında anlamlı bir farklılık olmadığından H4 hipotezi olan katılımcıların yaşlarına göre örgütsel stres düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır hipotezi reddedilmiştir. 18-25 yaş arası çalışanların 2,83 ortalaması, 26-33 yaş çalışanların 2,47 ortalama, 34-41 yaş çalışanların 2,63 ortalaması ve 42 ve üzeri çalışanların 2,86 ortalaması olduğu görülmektedir. 18-25 yaş arasında çalışanların genelde genç olduklarından işi yapamayacakları düşüncesi ve stres yaşayacakları konusunda çoğu zaman bir şüphe oluşmaktadır. Ancak tam tersine enerji, daha hızlı düşünme, mantıklı ve hızlı kararlar alma gibi yetenekleriyle örgüt içinde stres yaşamamaktadırlar. 26-33 yaş arası bazı konularda sabırlı olmayı öğrenerek artık işe daha profesyonel yaklaşmaya, 34-41 yaş ile 42 yaş ve üstü çalışanlarda da işte olgunlaşarak, yaşadığı tecrübeleri göz önüne alarak stresin azaldığı ve/veya strese karşılaşıldığı görülmemiştir. Bunlardan dolayı örgütsel stres ile yaş arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemektedir.

3.6.4.5.Örgütsel Stres ve Mesleki Kıdem Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Tablo-17: Mesleki Kıdemın Örgütsel Stres Üzerine Etkisi

Mesleki Kıdem	Ortalama	Standart Sapma	F	Olasılık
0-5 yıl	2,4161	0,8047	4,289	0,006
6-10 yıl	2,5669	0,9114		
11-15 yıl	2,8366	0,9166		
16 ve üzeri	3,1607	1,0328		

Araştırma kapsamında yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, örgütsel stres ve mesleki kıdem değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre 0 – 5 yıl arasında çalışanların ortalaması 2,41, 6-10 yıl çalışanların ortalaması 2,56, 11-15 yıl çalışanların ortalaması 2,83, 16 ve üzeri yıl çalışanların ortalaması 3,16 olduğu görülmektedir. Buna göre 16 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olanların diğer gruplara göre daha fazla stresli olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$). Bu durumdan dolayı araştırmanın varsayımı olan 'H5 hipotezi katılımcıların mesleki kıdemlerine göre örgütsel stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır' kabul edilmiştir. İlk 0-5 yılda çalışanlar genellikle daha istekli olmaktadır, ancak belirli bir süre sonra aynı işin sürekli yapılması bir geliştirme veya değiştirme imkanının olmaması, bu konuda da yaşla ilgili herhangi bir stres yaşanmayarak sadece çok uzun süre aynı ortam koşullarına sahip olma veya yükselme, terfi gibi imkanlarının olmaması 16 yıl ve üzeri çalışanlarda strese neden olmaktadır. Sıralamak gerekirse ilk olarak en yüksek stres 16 yıl ve üzeri çalışanlar, ikinci 11-15 yıl arası çalışanlar, üçüncü 6-10 yıl çalışanlar en son olarak en alt seviyede stres yaşayanlar 0-5 yıl olarak gözlemlenmiştir.

3.7.Araştırmanın Sonuçları

Bu çalışmada, ilaç mümessilleri üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, ilaç mümessillerini etkileyen örgütsel stres kaynaklarını ortaya koymak amacıyla, personelin iş performansını olumsuz yönde etkileyen ve amaçlarına ulaşmada negatif sonuçlar yaratan stres kaynakları belirlenmiştir. Örgütsel stres ile ilgili şu sonuçlar görülmüştür.

H1 hipotezine bakıldığında katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel stres arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir. Erkek ve kadın çalışanlar

arasında karşılaştırma yapıldığında kadınlar erkeklere göre daha fazla stres yaşamaktadır. Kadınlara bakıldığında ankete 143 kişi katılarak ortalaması 2,70; erkeklerden 164 kişi katılarak ortalaması 2,50 olarak ölçülmüştür.

Çalışmaya göre ankete katılım oranı cinsiyete göre analiz edildiğinde, daha fazla sayıda erkek ankete katılmıştır.

Kadınların toplum içindeki rol ve sorumluluklarının erkeklere oranla fazla olması, hem iş hayatı hem de evle ilgili işlerinin yoğunluğu, kadınların mantığın yanında duygularını da esas alarak daha ince detaylara önem vermeleri ve pek çok konuda erkeklere oranla stres katsayısını arttırmaktadır ve tabloda da görüldüğü gibi kadınların stresi erkeklere göre daha fazla olmaktadır.

H2 hipotezine baktığımızda katılımcıların medeni durumlarının örgütsel stresle arasında anlamlı bir ilişki görülmediğinden hipotez reddedilmiştir. Yani medeni durumun örgütsel stresi etkileyen bir faktör olmadığı görülmüştür. Tabloya baktığımızda da bekar 140 kişi ankete katılarak evli 167 kişi ankete katılarak, bekar çalışanların ortalaması 2,52 evli çalışanların ortalaması 2,66 olarak ölçülmüştür. Katılımcıların evli olmasında eşlerinden dolayı sıkıntı yaşamadıkları, evli çalışanların eşlerinin herhangi bir engel teşkil etmediği, ailevi destek görmeleri ve çalışanların mesleki rollerle ailevi rollerini birbirine karıştırmadığından medeni durum ayrımında bir ilişki oluşmamıştır. Stresin artık yaşamın bir parçası olarak kabul edildiği, stresin olağan olarak karşılanmasından, ailede uyumun ve sosyal anlamda ailenin her türlü desteği vermesinden çalışanın evli veya bekâr olması, örgütsel stres açısından bir anlam ifade etmemektedir. Örgütsel stresin çalışanlar üzerinde medeni durum fark etmeksizin aynı etkiye sahip olduğu söylenebilir.

H3 hipotezine baktığımızda katılımcıların eğitim durumlarının örgütsel stresle arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi ölçümlere göre reddedilmiştir. Eğitim durumunun örgütsel stresi etkileyen bir faktör olmadığı görülmüştür. Çalışmaya lise mezunlarından 10 kişi ve 2,86 ortalaması, önlisans mezunları 68 kişi 2,43 ortalaması, lisans mezunu olarak 223 kişi ortalaması 2,63, lisansüstü 6 kişi ortalaması 2,42 katılarak eğitim düzeyi ile örgütsel stres arasındaki fark ölçülerek anlamlılık göstermemektedir. İşe alımlarda çalışanların tercihen lisans veya lisansüstü olmasına son zamanlarda dikkat edilmektedir. Çünkü lisans ve lisansüstü personelin daha iyi satış yapabileceği algısı, daha donanımlı oldukları düşünüldüğünden firmalar eğitim düzeyini göz önünde bulundurarak eleman almaktadırlar. Firmaların prestijleri açısından bu durum önem arz etmektedir. Lise ve önlisans mezunları artık daha az sayıdadır çünkü herkes kendini yenilemekte, değişen ve gelişen şartlara uyum sağlamaktadır.

Bu ankete katılma oranında da lise ve önlisans mezunu katılımcı sayısı azdır. Ancak verilen cevaplar doğrultusunda ilaç mümessillerinde eğitim, örgütsel strese neden olmamaktadır. Çalışanların eğitim durumunun yüksek veya düşük olmasından dolayı işyerinde kendilerine yönelik bir kayırmacılık veya aşağılama yapılmadığını, hak ettikleri terfi ve ücreti aldıklarını düşündüklerinden eğitim örgütsel stresi etkilememektedir. Eğitimin ilaç mümessilleri açısından bir anlam ifade etmediği, eğitim düzeyinin örgütte strese neden olmayacağı düşünülmüştür.

H4 hipotezine göre, katılımcıların yaşlarıyla örgütsel stres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi ölçümlere göre reddedilmiştir. Yaşın örgütsel stresi etkileyen bir faktör olmadığı görülmüştür. 18-25 yaş arası 46 kişi ortalaması 2,83, 26-33 yaş arası 147 kişi ortalaması 2,47, 34-41 yaş arası 97 kişi ortalaması 2,63, 42 yaş ve üstü 17 kişi katılarak ortalaması 2,86 ölçülmüştür. Çalışanlar hangi yaşta olursa olsun stres yaşayabilirler. Ancak 18-25 yaş arasının hızlı düşünme, hızlı karar alma ve uygulama yetileriyle işi yaptıkları, 26-33 yaş daha da ilerleterek bir şeyler katarak ilerlemenin çalışanları motive ettiği, 34-41 yaş ile 41 ve üstünün genelde bıktığı, işten sıkıldığı emeklilik beklediği için işle çok ilgilenmemeleri bunların sonucunda da stresin doğabileceği düşüncesi, yapılan ölçümler sonucu böyle bir duruma rastlanılmadığı için ortadan kalkmaktadır. Çalışanlarda yaşın ilerlemesiyle birlikte fiziksel, ruhsal veya duygusal anlamda bir stres ortaya çıkmadığı görülmektedir.

H5 hipotezine baktığımızda katılımcıların mesleki kıdemleriyle örgütsel stres arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezi kabul edilmiştir. Çalışmaya 0-5 yıl arası 103 kişi ortalaması 2,41, 6-10 yıl arası 118 kişi ortalaması 2,56, 11-15 yıl arası 80 kişi ortalaması 2,83, 16 yıl ve üstü çalışanlar 6 kişi ve ortalaması 3,16 olarak ölçülmüştür. Hipotezin sonucunu değerlendirdiğimizde 0-5 yıl arası çalışanlar işe yeni girdikleri için örgütün amaçlarını anlama ve örgüt kültürüne alışmada zorlanma stres yaşamalarına neden olmaktadır. 16 yıl ve üstü çalışanlara göre işe daha istekli gelme, sorunları daha hızlı ve istekli çözme gibi durumlar söz konusu olduğundan, 16 yıl ve üstü çalışanların sıkılmışlık hali, bıkmama, emekli olma isteği, işe gelmede isteksizlik yaşamaları söz konusu olduğundan 0-5 yıl arası çalışanlara göre daha fazla örgütsel stres yaşadıkları ölçülmüştür. 0-5 yıl arasında daha çok genç çalışanların olması, iş deneyimi kazanmak istemelerinden stresi biraz yönetmeye çalıştıkları ancak 16 yıl üstü çalışanların böyle bir ihtiyacı olmadığından yaşanan stresin boyutunun değiştiği ve artış söz konusu olduğu gözlenmiştir. Meslekte geçirilen süre arttıkça örgütsel stres de artmaktadır.

Sonuç olarak stres kaynakları, kendi aralarında 5 temel gruba ayrılarak, ortalama değerleri hesaplanmıştır. Bunlar; yapılan işin özelliği ile ilgili stres

kaynakları, yönetici ile ilgili stres kaynakları, mesleki ilerleme, terfi, takdir ile ilgili stres kaynakları, maddi olanaklar ile ilgili stres kaynakları, iş arkadaşlıkları ile ilgili stres kaynaklarıdır. Yapılan işin özelliği ile ilgili olarak değerlendirdiğimizde çalışanlarda stres yaratan en büyük faktörün 'İş yükümün çok fazla ve iş tempomun yorucu olduğunu düşünüyorum.' 3,24 ortalamayla, ikinci olarak ise 'İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım.' 3,21 ortalamasıyla da çalışanlar zaman baskısından dolayı stres yaşamaktadırlar. Yönetici ile ilgili stres kaynaklarına baktığımızda ise çalışanlar 'Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.' 2,73 ortalamasıyla strese neden olduğu görülmektedir. Mesleki ilerleme ile ilgili stres kaynaklarında ise çalışanlar 'Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.' 3,64 ortalamasıyla strese neden olduğu gözlemlenmiştir. İş arkadaşlıkları ile ilgili stres kaynaklarında çalışanlar 'Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.' 3,67 ortalamayla strese neden olduğu gözlemlenmiştir.

SONUÇ

Değişen ve sürekli gelişen ortam ve şartlar beraberinde 'belirsizliği' de getirmektedir. Bu belirsizlik özellikle örgütsel yaşamda yerini strese bırakmaktadır. Çalışanlar, işin amaç ve gereklerini gerçekleştirmek için çaba harcamakta ve örgüt de kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için, işle ilgili, yöneticilerle ilgili, iş arkadaşları ile ilgili, maddi ve ailevi konularla ilgili bir dizi stresöre maruz kalmaktadır. Bu durum, örgütsel stres kavramının ortaya çıkmasına neden olmuş, bilim adamları ve araştırmacılar bu konuda çalışma ve araştırma yapmaya, fikirler ve yeni düşünceler üretmeye yönelmişlerdir.

Stratejik yönetim konuları içinde yer alan, stres ve stres yönetimi konusu, artık bireysel ve örgütsel boyutta vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Stres hem bir sorundur hem de sorunun belirtisidir. Buna doğal bir sorun gibi bakmak yerine bir iyileşme fırsatı olarak yaklaşmak gerekir. Stresi, örgüt yapısında ve yönetim anlayışında gerek duyulan değişiklikleri saptama noktasında bir etken olarak görmek, yapılan şeylerin doğru olup olmadığını gösteren bir barometre olarak ele almak gerekir. Stresin doğru, etkin ve uzun soluklu yönetilebilmesi, öncelikle stres kaynaklarının tespit edilmesiyle mümkündür. Etkin stres yönetimi ile stresin doğurduğu olumsuzlukların önüne geçilebilmekte, çalışanlar zor durumda kalmamakta, örgütsel yapının varlığı tehlikeye girmemektedir.

Bir işletmede, stres sorununa getirilen çözümlerin etkili olması, daha çok yöneticilere bağlıdır. Uygulanabilir programları geliştirmek ve uygulama sürecinde liderlik-yönetim kurallarını yerine getirmek, yönetici düzeyindeki kişilerin başlıca sorumlulukları arasında olmalıdır. Yöneticilerin atmaları gereken ilk adım, örgütlerini ekonomik birim olmaktan çıkartıp, sosyo-ekonomik birimler haline getirmek olmalıdır. İş yaşamının niteliğini yükseltmek, stres yaratabilecek etkenleri ortadan kaldırmak ve çözüm odaklı ilerlemeyi hedeflemek esas alınmalıdır.

Bu doğrultuda bilgi paylaşımını, yetkilendirmeyi ve takım çalışmasını ön planda tutan daha demokratik bir örgüt yapısının benimsenmesi gerekmektedir. Çalışanların görüş ve fikirlerinin dikkate alınarak, önemsenerek daha huzurlu bir çalışma ortamının oluşması sağlanabilmektedir. Ast ve üstlerin birbirlerinden olan beklentilerini etkin hale getirmeye yönelik, baskı ve yargılamaya dayanmayan bilgi paylaşım sistemleri (ilan panoları, el kitapçıkları, internet siteleri, toplantılar, yüz yüze görüşme vb.) oluşturulmalıdır.

Çalışanların zihinsel ve fiziksel durumlarını geliştirme, gerginliklerini azaltma, daha uyumlu hale gelmelerini sağlama, duygusal sorunlarını azaltma çerçevesinde

örgütsel etkinlikler ve eğitimlere ağırlık verilmelidir. Böylece çalışanlar üzerinde etkili olan örgütsel stres kaynakları azaltılabilir veya ortadan kaldırılabilir.

Stres kaynaklarının her birine ilişkin ortalamalar incelendiğinde, yapılan işin özelliği ile stres kaynaklarının ilişkisi ortaya konulmuştur.

İlaç mümessillerine bakıldığında, en yüksek ortalamalı stres kaynağını, iş yükünün çok fazla olması ve iş temposunun çok ağır olması oluşturmaktadır. Çalışma ortamı içinde oluşan problemler, yöneticiyle ve iş arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar, mesleki ilerlemeler ile ilgili kaygılar, maddi olanakların iyileştirilmesi ile ilgili kaygılar gibi durumlar stres katsayısını arttırabilmektedir. Sonuç olarak, bu araştırma bize ilaç firmalarında çalışan mümessillerin örgütsel strese maruz kaldıklarını göstermiştir.



KAYNAKÇA

KİTAP

AKDUR Recep, Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu, 2003, Ankara.

AYTAÇ Serpil, **İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları**, Yönetimi, İş Stresi Yönetimi El Kitabı, Labour Ministry-CASGEM, 2009, s.24.

KAVUNCUBAŞI Şahin, **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 2000, Ankara.

MAKIN Peter E ve LİNDLEY PATRICIA A., **Pozitif Stres Yönetimi**, Rota Yay, 1995, İstanbul.

ÖZTEKİN Haluk, **Stressiz Bir Yaşam İçin Strese Güle Güle**, Serüven Kitabevi, 2015, Ankara.

ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Ekim Basım Yayın, 2.Baskı, 2004, Eskişehir.

URAL Ayhan ve KILIÇ İbrahim, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, 2011.

MAKALE

AÇIK Yasemin, vd., Acil Sağlık Çalışanlarında İşe Bağlı Gerginlik, Stresle Başa Çıkma Yollarını Kullanma Durumu ve Etkileyen Faktörler, **Türkiye Klinikleri J Med Sci**, 2016, C.36, S:1.

AKBULUT BAŞCI vd, Ankara Üniversitesi Hemşirelerinde İşe Bağlı Gerginlik Düzeyi ve Rol Çatışması-Rol Belirsizliği Durumu ve Diğer Etmenler, **Özgün Araştırma**, 2016, C.2, S:2.

AKGEMCİ Tahir, (2010) Örgütlerde Stres ve Yönetimi, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, S:1-2, C.15.

ALTINOK, V., İş Stresinin Ortaöğretim Elemanları Üzerindeki Etkisi, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2009, C.29, S:2.

ARICAN Kemal, Örgütsel Stres Kaynakları: Kavramsal Bir Çözümleme, **Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi**, 2011, C.2, S:4.

ATASEVER Mesut, Sanal Örgütlerde, Örgüt Kültürünü Etkileyen Unsurların, Geleneksel Örgüt Yapısından Farklılıkları ve Sanal Örgütlerde Bir Uygulama, **Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi**, 2017, 1 (1), 43-62.

AYDIN Şule, Örgütsel Stres Yönetimi, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, S:3, C.6.

BAKIRCI Banu (2010) Stres Yönetimi, **Trakya Üniversitesi**, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eytpe Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Dersi.

BARUT Yaşar vd., Çalışan Kadınlarla Çalışmayan Kadınların Stresle Başa Çıkma Yolları, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2010, C.3, S:14.

BASIM H. Nejat vd., Birey Davranışındaki Kontrol Odağının Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği Algısı İle İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, **Amme İdare Dergisi**, 2010, C.43, S:1.

BİRKÖK Cüneyt, Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi, **İnsan Bilimleri Dergisi**, 2004, C.1, S:1.

DEMİRCİ Nevzat vd., Stres ve Stresi Ortaya Çıkaran Durumların Öğrenci Üzerindeki Etkisi, **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, 2013, 2 (3), 288-296.

DEMİREL Erkan Turan, Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2013, C.6, S:1.

DENİZ M. Engin vd., Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 2006, C.3, S:25.

EKİNCİ Hasan ve EKİNCİ Süleyman, İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, 2003, C.27, S:1.

ERCAN Alp Arslan ve ŞAR Sevgi, Edremit Körfez Bölgesindeki Eczane Eczacılarının Stres Kaynakları, **Ankara Eczane Fakülte Dergisi**, 2004, S:33, C.4.

ERDEM Ramazan, Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2007, 2(2).

EREN GÜMÜŞTEKİN Gülten ve GÜLTEKİN Fikret, Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2015, S:23, C.23.

EROL Günay ve BOYLU Yasin, Aşırı Rol Yükü: Neden-Sonuç Bağlamında Kuramsal Bir Değerlendirme, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 2016, C.8, S:3.

ERTEKİN Yücel, Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler, **Amme İdaresi Dergisi**, 1993, C.26, S:1.

ERYILMAZ Ali, Ergenlik Döneminde Stres ve Başa Çıkma, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2009, C.6, S:2.

GÖKDENİZ İsmail, Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S:13.

GÜÇLÜ Nezahat, Stres Yönetimi, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2001, C.21,S:1.

- GÜMÜŞTEKİN Gülten ve ÖZTEMİZ Ali Bircan, Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2004, S:23.
- GÜNBAIYI İlhan vd., Ortaöğretim Branş Öğretmenlerinin Yöneticilerle Olan İlişkilerinden Kaynaklanan Stres, **Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi**, 2014, C.3, S:2.
- İŞKİHAN Vedat, Sosyal Hizmet ve Sağlık Alanında Görev Yapan Yöneticileri Etkileyen İş Stres Faktörleri, **Amme İdaresi Dergisi**, 1999, 32 (2), 43-57.
- İŞTAR Emel, Stres ve Verimlilik İlişkisi, **Akademik Bakış Dergisi**, 2012, S:33.
- KAANOĞLU KAHVECİ S., Stresle Baş Etmenin Topluma Kazandırılmasında Bireysel ve Kamusal Girişimler, Selçuk Üniversitesi, Yüksek Lisans Semineri, 2011, Konya. (Erişim Tarihi:04.02.2017).
- KAPLANOĞLU Emre, Mesleki Stresin Temel Nedenleri ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, 2014, 131-150.
- KARACAOĞLU Korhan ve ÇETİN İdris, İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: AFAD Örneği, **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, 2015, C.5.
- KARAKAYA Abdullah ve GÜREL Saadet, Kardemir A.Ş., Çalışanlarının Stres Faktörleri Algılarına Yönelik Bir Araştırma, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2015, C.5, S:1.
- KILIÇ Kemal Can vd., Adana İlindeki Özel Sağlık Merkezlerinde Çalışan Personelin İş-Aile Yaşam Çatışmasının Örgütsel Bağlılık, İş Doyumu ve İş Stresine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2008, C.17, S:2.
- OKTAY Mualla, Çalışma Yaşamında İşyerinde Stres, İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri, 2005, Sempozyum Dizisi No:49.
- OKUTAN Mustafa ve TENGİLİMOĞLU Dilaver, İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2002, C.4, S:3.
- ÖRÜCÜ Edip vd., Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, **Akademik Bakış Dergisi**, 2011, S:26.
- ÖZDEMİR YAYLACI G., Örgütsel Stresi Yönetmede Etkili Kişilerarası İletişim Stratejileri, **Amme İdaresi Dergisi**, 2005, C.38, S:2.
- ÖZER M. Akif, Çalışanlar İçin Verimlilik Anahtarı: Stres Yönetimi, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 2012, C.24, S:1-2.

ÖZYAVRU N. C., Sporcuların Yaşamındaki Stres ve Baş Etme Yolları, PEHLİVAN İnayet, Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimlilik, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, C.24, S:2.

ŞENEL Ferda, Stres ve Endişe, **Bilim ve Teknik Dergisi**, 2012.

TEL Havva vd., Sağlık Çalışanlarının Çalışma Ortamındaki Stres Yaşantıları İle Başetme Durumlarının Belirlenmesi, **Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi**, 2003, S:2.

TURAN Şenol ve AKSOY POYRAZ C., Günlük Yaşam Stresiyle Baş Etmek İçin Kullanılan Psikoterapi Yöntemleri, **Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi**, 2015, S:3.

TURGUT Tülay ve KALAFATOĞLU Yaprak, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Adalet, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2016, C.18, S:1.

TUTAR Hasan, İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 65, 1.

ÜNAL Semra, Okullardaki Stres Kaynakları Verimlilik İlişkisi, **M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 1999, S:11.

YILDIRIM İbrahim, Stres ve Stresle Başaçıkma Gevşeme Teknikleri, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1991, S:6, 175-189.

YÖNDEM Zeynep Deniz, Stresle Başetme Stratejileri Ölçeği (SBSÖ):Eleştirel Bir Değerlendirme, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 2002, S:18, C.2.

YÜKSEL İhsan, İş Stresi, İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2003, C.17, S:1-2, 213-224.

TEZ

DÜZGÜN Arife, Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Analizi: Antalya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2014. **(Yüksek Lisans Tezi)**.

ERDEN Güney, Devlet Okullarında ve Özel Okullarda Çalışan Öğretmenlerin Stres Düzeyleri İle Stresin Faktörleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2015. **(Yüksek Lisans Tezi)**.

İLGAR Özlem, Örgütsel Stresin Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Stresle Başa Çıkma Yolları, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2001, s.208.

KARABACAK Gözde, İş-Aile Çatışmasının İş ve Yaşam Doyumuna Etkilerinin İş Stresi ve Algılanan Sosyal Destek Açısından Otel Personeli Üzerinden İncelenmesi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2013. **(Doktora Tezi)**.

KAYA Ertan, Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği, Sakarya Üniversitesi, 2006. **(Yüksek Lisans Tezi)**.

ÖZER Işıl, EYT 505 Okul Yönetimi ve Liderlik Örgütlenme ve Okul Yönetimi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, 2015, s.24. **(Tezsiz Yüksek Lisans Programı)**.

YURTSEVER Hidayet, Kişilik Özelliklerinin Stres Düzeyine Etkisi ve Stresle Başa Çıkma Yolları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, 2009. **(Yüksek Lisans Tezi)**.

VURAL Zübeyde, Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Stresin İş Tatmini İle İlişkisi (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), Beykent Üniversitesi, İstanbul, 2014. **(Yüksek Lisans Tezi)**.

İNTERNET KAYNAKLARI

Çalışanlarda Stres Yaratan Roller, <http://blog.milliyet.com.tr/calisanlarda-stres-yaratan-roller/Blog/?BlogNo=16891> (Erişim Tarihi: 12.03.2017).

Hastanelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama, <https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/Yayin/275> (Erişim Tarihi: 12.03.2017).

İşyerinde Stres ve Başa Çıkma Yolları <http://www.izmiralternatif.com.tr/haberdetay/isyerinde-stres-ve-basa-cikma-yollari/> (Erişim Tarihi: 03.02.2017).

Matris Örgüt Yapısı, <http://www.hakkindabilgi.biz/matris-orgut-yapisi/>. (Erişim Tarihi:28.05.2017).

Olumlu Stres, <http://www.stres.gen.tr/olumlu-stres.html> (Erişim Tarihi: 29.05.2017).

Organizasyonlarda Bölümlendirme, notoku.com/organizasyonlarda-bolumlendirme-departmanlara-ayirma. (Erişim Tarihi: 28.05.2017).

Örgüt Yapısı Türleri, http://www.baskent.edu.tr/~erdemk/YBS362_Hafta9_2014.pdf (Erişim Tarihi: 28.05.2017).

Örgütsel Tasarımın Verimlilik vs. Öğrenme Sonuçları İle İlişkisi, <http://slideplayer.biz.tr/slide/1941736/> (Erişim Tarihi: 28.05.2017).

Örgüt Yapısı: İç Yapı, <http://www.irfanerdogan.com/organisations/ch3yapi.html> (Erişim Tarihi:28.05.2017).

Örgütlenme, www.cag.edu.tr/upload/2015/12/6-orgutleme.ppt (Erişim Tarihi: 28.05.2017).

Sağlık Çalışanları ve Sıkıcı Hastane Sendromu, <http://www.sdplatform.com/Dergi/215/Saglik-calisanlari-ve-sikici-hastane-sendromu.aspx> (Erişim Tarihi: 10.02.2017).

Sağlık Emekçilerinin Karşılaştığı Sorunlar, <http://www.birgun.net/haber-detay/saglik-emekcilerinin-karsilastigi-sorunlar-106243.html> (Erişim Tarihi: 10.02.2017).

Stresi Anlamak ve Stresle Başetmek, <http://mehtaphisar.terapi.com/makaleler/stresi-anlamak-ve-stresle-basetmek%E2%80%A6/> (Erişim Tarihi:03.02.2017).

Stresle Başa Çıkma, http://www.pdgm.bilkent.edu.tr/stresle_basacikma.html (Erişim tarihi: 20.01.2017).

Stres Türleri Nelerdir, <http://www.nkfu.com/stres-turleri-nelerdir-psikoloji/> (Erişim tarihi: 20.01.2017).

Stresin Farklı Türleri, <http://www.stresbilgi.com/node/145> (Erişim tarihi: 21.01.2017).

Stres: Savaş ya da Kaç, <http://www.dokudanismanlik.com/makaleler-stres-savas-ya-da-kac.php> (Erişim Tarihi:25.01.2017).

Stres Yönetimi, <http://slideplayer.biz.tr/slide/10937711/> Erişim Tarihi:31.01.2017).

Stres Yönetimi Nedir, <http://www.inkay.net/?pnum=50&pt=Stres+y%C3%B6netimi+nedir+%3F+> (Erişim Tarihi:01.02.2017).

Stresle Başa Çıkma, http://www.bahcebiz.com/tr/kisisel-gelisim-programlari/detay_kurumsal/STRESLE-BASA-CIKMA/35/42/0 (Erişim Tarihi: 05.02.2017).

Stres, <http://esraalici.com/stres/> Erişim Tarihi: 06.02.2017.

Tedavi Edici Basamak Sağlık Hizmetleri, <http://www.acilservis.pro/tedavi-edici-basamak-saglik-hizmetleri> (Erişim Tarihi: 27.05.2017).

Terrapi Psikolojik Danışmanlık, <http://neseozyavru.com.tr/sporcularin-yasamindaki-stres-ve-bas-etme-yollari/> (Erişim Tarihi:05.02.2017).

Toplumsal Statü ve Roller, <http://www.nkfu.com/toplumsal-statu-ve-roller/> (Erişim Tarihi:09.02.2017).

Yönetim Süreci/Fonksiyonları, <http://slideplayer.biz.tr/slide/9149757/>. (Erişim Tarihi: 28.05.2017).

Yaşam Memnuniyeti Araştırması, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24641> (Erişim Tarihi: 29.05.2017).

EKLER

EK-A

Bu araştırmanın amacı sağlık çalışanlarının örgütsel stres düzeylerini belirlemek amacı ile yapılmaktadır. Örgütsel stres düzeylerinin hangi demografik verilerle anlamlılık gösterdiği belirlenmesi amaçlanmıştır. Buradaki bilgiler Yüksek Lisans Tezi için kullanılması amaçlanmıştır.

1.BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde sağlık çalışanlarını kişisel bilgilerine yer verilmiştir. Size uygun olan seçeneğe (X) işareti koyarak cevaplayabilirsiniz.

- 1-) Cinsiyetiniz ERKEK BAYAN
- 2-) Eğitim Durumunuz Lise Önlisans Lisans Lisansüstü
- 3-) Yaşınız 18-25 26-33 34-41 42 ve üstü
- 4-) Medeni Durumunuz EVLİ BEKÂR
- 5-) Mesleki Kıdem 0-5 6-10 11-15 16 ve üzeri
- 6-) Görev Doktor İlaç mümessili Diğer sağlık çalışanı

ÖRGÜTSEL STRES ÖLÇEĞİ

Maddeler	Hiç	Az	Orta	Çok	Tamam
	Katılımı yorum 1	Katılı lıyo rum 2	Düze yde Katılı rum 3	Katılı lıyo rum 4	Katılı lıyo rum 5
1- İş yükümün çok fazla ve iş tempomun yorucu olduğunu düşünüyorum.					
2- Benden kapasitemi aşan işler bekleniyor.					
3- Çalışma koşullarım oldukça ağır ve çalışma süreleri fazladır.					
4- İşlerimi yaparken zaman baskısı yaşamaktayım.					
5- Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum.					
6-Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.					
7-Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.					
8-Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını isten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.					
9-Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.					
10-Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.					
11-Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.					
12-Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.					

.13-Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.					
14-Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.					
15-Bu işletmede çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır					
16-Bu işletmede ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.					
17-Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.					
18-Bu işletmede işletme yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.					
19-Bu işletmede çalışanların terfi ettirilmesinde, isin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır					
20-Bu işletmenin yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.					
21-Bu işletmedeki alt ve orta kademe yöneticiler, tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.					

22 -Bu işletmede yöneticilerin tanıdıklarını isten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.					
23 -Bu işletmede yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.					
24 -Bu işletmede tanıdığı olanlar işletmenin kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.					
25 -Bu işletmede yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.					
26 -Bu işletmeye eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.					
27 -Bu işletmeye eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.					
28 -Bu işletmeye eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.					

